



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

TILI- JA TILINTARKASTUSTOIMISTON TOIMINNAN KEHITTÄMINEN ASIAKASLÄHTÖISESTI

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Taloushallinto
Opinnäytetyö
Kevät 2014
Petriina Setälä

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

SETÄLÄ, PETRIINA:

Tili- ja tilintarkastustoimiston toiminnan
kehittäminen asiakaslähtöisesti

Taloushallinnon opinnäytetyö, 60 sivua, 3 liitesivua

Kevät 2014

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö käsittelee palvelun laatua ja asiakastyytyväisyyttä sekä tiliettä tilintarkastuspalveluiden osalta. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää toimeksiantajayrityksen asiakastyytyväisyyttä, jotta sen pohjalta voidaan tehdä toiminnan kehittämissuunnitelma. Tarkoituksena oli erityisesti saada selville tilintarkastuspalveluita käyttävien asiakkaiden tyytyväisyys suhteessa muihin, sillä heidän kanssaan yhteydenpito on huomattavasti vähäisempää kuin tilitoimistoasiakkaiden.

Opinnäytetyö jakautuu teoria- ja empiriaosuuteen, joista ensimmäisessä käsitellään yleisesti taloushallintoalaa ja erityisesti tilitoimisto- ja tilintarkastuspalveluita. Teoriaosuudessa perehdytään myös palveluun ja sen laatuun sekä asiakastyytyväisyyteen. Työn empirisessä osassa esitellään toimeksiantajayritys, kuvaillaan tutkimuksen toteutus sekä esitetään tutkimustulokset. Osuudessa tuodaan esiin myös tutkimuksen pohjalta laadittu toiminnan kehittämissuunnitelma.

Tutkimus toteutettiin pääosin kvalitatiivisena tutkimuksena mutta hyödyntäen myös kvantitatiivisia menetelmiä. Kvalitatiivisen menetelmän valinnan kautta pyrittiin saamaan laajempi kokonaiskuva asiakastyytyväisyydestä, jotta sen pohjalta voitaisiin luoda toimivia kehittämissuunnitelmia. Asiakastyytyväisyystutkimus toteutettiin sähköisenä kesän 2013 aikana. Tutkimusjoukkona olivat ne yrityksen asiakkaat, joille voitiin lähettää kysely sähköpostitse. Joukon ulkopuolelle rajattiin lisäksi yrityksen uudet tai henkilöstöön sidoksissa olevat asiakkaat.

Tutkimustuloksista selvisi asiakastyytyväisyyden olevan pääasiassa erittäin hyvä, parannettavaa on lähinnä pienissä yksityiskohdissa. Tilintarkastusasiakkaiden tyytyväisyydessä ei todeta olevan juurikaan eroa tilitoimistoasiakkaisiin nähden. Tutkimuksen pohjalta toiminnan kehittämisen painopisteeksi ja haasteeksi nousee palvelun laadun säilyttäminen. Tärkeä osa-alue tällöin on henkilöstön tyytyväisyys ja hyvinvointi. Olennaista on myös asettaa toiminnalle pitkällä tähtäimellä tavoitteet, joiden pohjalta pystytään vastaamaan alan kehittymisen haasteisiin. Kilpailukeinoina ovat hyvä imago ja palvelun laatu sekä toiminnan kehittäminen sähköistymisen ja asiakkaan liiketoiminnan syvemmän analysoinnin suuntaan.

Asiasanat: taloushallinto, palvelun laatu, asiakastyytyväisyys

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

SETÄLÄ, PETRIINA:

Improving customer-based operation in
an accounting and auditing firm

Bachelor's Thesis in Financial Management, 60 pages, 3 pages of appendices

Spring 2014

ABSTRACT

This thesis deals with the quality of service and customer satisfaction from the point of view of both accounting and auditing services. The purpose of the study is to research customer satisfaction in the case firm and draw up a plan to improve the operation based on the study results. The second main goal is to investigate the satisfaction of the customers using the auditing services in relation to other customers, since the communication with them is remarkably minor.

The thesis is divided in two parts: the theoretical and empirical sections the first of which deals with the financial management sector in general and accounting and auditing services in particular. Also, the section defines service, its quality and customer satisfaction. Next, in the empirical section the company is presented, the execution of the study is described and the results are shown. In addition the section includes, based on the study, the plan to improve operation.

The study was conducted mainly as a qualitative study but also utilizing the quantitative method. The reason for choosing the qualitative method was to achieve a wider general view of customer satisfaction so that it would be possible to create functional suggestions for improvement. The customer satisfaction survey was carried out through the Internet during the summer of 2013. The study sample consisted of those customers to whom it was possible to send the survey by email. The customers who had only recently joined the firm were also left out from the study, as well as the ones who had a close relationship to some of the personnel members.

The study results show that customer satisfaction is mainly on a very high level, need for improvement occurring mostly in small details. The customer satisfaction of the auditing service customers shows little difference comparing to the accounting service customers. Based on the study, the primary focus and challenge in improving operations is to maintain the level of the quality of service. Therefore, the satisfaction and wellbeing of the personnel is an important factor. Also, it is essential to set up goals for operating in the long term, from which point it is possible to respond to the challenges of the industry's development. The company's strengths in competition are a good image, high quality of service and improving operation by means of new technologies and deeper analysis of the customer's business.

Key words: financial management, quality of service, customer satisfaction

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat	2
1.2	Tutkimusmenetelmät ja työn raja	4
1.3	Tutkimuksen toimivuuden kriteerit	5
1.4	Tutkimuksen rakenne	6
2	TALOUSHALLINTO ALANA JA KÄYTÄNNÖSSÄ	8
2.1	Taloushallinnon markkinat ja taloudellinen tila	8
2.2	Taloushallintoliitto ja KLT-tutkinto	11
2.3	Tilitoimistopalvelut	11
2.3.1	Lakisääteiset tehtävät	12
2.3.2	Sähköistyminen tilitoimistopalveluissa	13
2.4	Tilintarkastuspalvelut	14
3	PALVELUYRITYKSEN ASIAKASLÄHTÖISYYS	16
3.1	Asiakaslähtöinen toiminta	16
3.2	Johtaminen asiakaslähtöisesti	17
3.3	Palvelun määritelmä	20
3.3.1	Palvelun laatu	20
3.3.2	Asiakaspalvelu	24
3.4	Asiakastyytyväisyys	25
3.4.1	Kartoittaminen	28
3.4.2	Korjaustoimenpiteet	30
4	PÄIJÄT-HÄMEEN TILI- JA TILINTARKASTUS OY:N TOIMINNAN KEHITTÄMINEN	31
4.1	Yritysesittely	31
4.2	Asiakastyytyväisyystutkimus	32
4.2.1	Tutkimusaineiston hankinta	32
4.2.2	Aineiston analysointi ja tutkimustulokset	34
4.2.3	Johtopäätökset	48
4.3	Toiminnan kehittämissuunnitelma	49
5	YHTEENVETO	54
	LÄHTEET	57
	LIITTEET	61

1 JOHDANTO

Tilitoimisto- ja tilintarkastusala ovat suurten muutosten edessä. Erityisesti sähköiseen eli ns. paperittomaan taloushallintoon siirtyminen tuo haasteita tilitoimistojen toimintaan ja palvelutarjontaan. Tietotekniikan lisääntyvän hyödyntämisen positiivisena vaikutuksena tili- ja tilintarkastustoimistojen rutiinityö helpottuu ja vähenee. Asiakkaat eivät odota tilitoimistoltaan enää pelkkää taloustietojen kirjaimista, vaan syvempää analysointia ja ennakointia yrityksensä johtamisen avuksi. Myös tilintarkastajien neuvontapalvelujen kysyntä on edelleen kasvussa. (Metsä-Tokila 2011, 40–42.)

Palveluiden kysynnän painopisteen siirtyessä rutiininomaisesta toimistotyöstä konsultointiin ja johdon laskentatoimen avuksi myös henkilökunnan toimenkuva muuttuu. Tili- ja tilintarkastustoimiston ammattilaisilta vaaditaan yhä enenevässä määrin vuorovaikutus- ja asiakaspalvelutaitoja. (Ahvenniemi 2014.) Näiden taitojen merkitys korostuu asiakassuhteen vastuun pääpainon siirtyessä asiakaspalvelijalle johdon sijaan. Vastuu lisääntyy myös asiakkaan taloushallinnosta, sillä tulevaisuuden asiantuntijoilta vaaditaan syvempää tuntemusta asiakkaan liiketoiminnasta, jotta hän voisi suunnitella ja ennustaa yrityksen toimintaa. (Kinnunen 2012.)

Yhteistyökumppaneiltaan tulevaisuuden asiakkaat odottavat paitsi luotettavuutta myös eettistä toimintaa. He arvostanevat läpinäkyvyyttä ja avoimuutta sekä vahvaa yhteistyökumppanuutta. (Ahvenniemi 2014.) Tili- ja tilintarkastustoimistojen henkilökunnan kouluttamisessa tulisi huomioida paitsi lainsäädännön ja verotuksen hallinta myös tietotekninen ja myynnillinen osaaminen. Myyntitaitojen merkitys kasvaa alan kehittyessä, sillä henkilökunnan tulee pystyä vakuuttamaan asiakkaansa uusien toimintamallien ja järjestelmien hyödyistä. Kouluttamisessa on tärkeää ottaa huomioon myös, että asiakkaista huolehtiminen ja heidän odotuksiinsa vastaaminen vaatii vahvaa asiakaspalveluosaamista. (Kinnunen 2012.) Henkilöstön - kuten yrittäjänkin - kouluttaminen tulisi nähdä yksittäisten tapahtumien sijaan elinikäisenä oppimisena. Täten luodaan mahdollisuuksia yritystoiminnan kehittämiseksi sekä yksilön pärjäämiselle ja jaksamiselle. (Ahvenniemi 2013, 2.)

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat

Tämä opinnäytetyö käsittelee palvelun laatua ja asiakastyytyväisyyttä sekä palveluyrityksen toiminnan kehittämistä asiakaslähtöisesti. Työn empiirinen osuus sisältää Päijät-Hämeen Tili- ja Tilintarkastus Oy:n asiakastyytyväisyyden kartoittamisen ja toiminnan kehittämissuunnitelman laatimisen sen pohjalta. Asiakastyytyväisyystutkimuksen tavoitteena on selvittää paitsi yrityksen asiakkaiden tämän hetkinen tyytyväisyystaso, myös heidän odotuksensa ja toiveensa palvelujen muutosten suhteen. Erityisesti halutaan kartoittaa tilintarkastuspalvelujen asiakkaiden tyytyväisyys, sillä palvelujen luonteen vuoksi vuorovaikutus heidän kanssaan on vähäistä. Tutkimuksen tekijä on ollut sekä työharjoittelussa että töissä yrityksessä, joten hän on tutustunut yrityksen toimintatapoihin ja asiakkaisiin, mikä tarjoaa hyvän lähtökohdan tutkimuksen tekemiseen.

Opinnäytetyön päätutkimusongelmana on:

- Mihin palvelun osa-alueisiin yrityksen asiakkaat ovat tyytyväisiä ja mihin tyytymättömiä sekä mitä muutosta he toivovat?

Alatutkimusongelmana on:

- Miten tyytyväisiä tilintarkastuspalvelujen asiakkaat ovat?

Opinnäytetyön aihe on yritykselle ajankohtainen, sillä sen toiminta on merkittävästi muuttunut muutaman vuoden sisällä ja asiakaskunta on laajentumisvaiheessa. Tällöin palvelujen muokkaaminen asiakaslähtöisesti on tässä vaiheessa tärkeää, jotta asiakkaat saadaan pysymään yrityksessä. Asiakkaat koetaan yrityksessä erittäin tärkeiksi ja heidän mielipiteensä halutaan saada selville ja huomioida toiminnan kehittämisessä.

Asiakkaiden merkitys huomioidaan nykypäivänä jo monessa yrityksessä myös tilitoimistoalalla, joten opinnäytetöitäkin aiheesta on tehty useita. Asiakastyytyväisyyttä tilitoimiston palveluihin ovat tutkineet opinnäytetöissään muun muassa Jani Salonen sekä Teija Lounasaho. Salosen tutkimuksen toimeksiantaja ei ole tyypillinen tilitoimisto, sillä toimeksiantajana oli Kotipizza Tilipalvelut Oy, joka tarjoaa tilitoimistopalveluja Kotipizza-yrittäjille (Salonen 2011, 57). Lounasahon

opinnäytetyön toimeksiantajana oli perinteinen, pitkään alalla toiminut tilitoimisto, ja Lounasaho itse oli toiminut yrityksessä jo 19 vuotta (Lounasaho 2006, 7).

Molempien tutkimusten tuloksena todettiin asiakastyytyväisyyden olevan korkealla tasolla, pieniä kehittämiskohteita lukuun ottamatta. Tutkimuksissa tuodaan esiin, että parannettavaa on aina, mutta varsinaisia kehittämissuunnitelmia töissä ei esitellä. Molemmissa töissä painotetaan kuitenkin, että toimintaa tulee mukauttaa tutkimuksessa saatujen tulosten pohjalta ja asiakastyytyväisyyttä tulee tutkia säännöllisesti.

Asiakastyytyväisyyskyselytutkimuksen lisäksi kehittämis ehdotuksia tilitoimistoilleen opinnäytetöissään tarjoavat Mira Lahtinen ja Riitta Tervonen, Henna Loponen sekä Petra Koljonen ja Elina Kujala. Lahtisen ja Tervosen tutkimus toteutettiin toimeksiantona tilitoimistolle ja työn pohjana on yhdistää taloushallinnon ja markkinoinnin näkökulmat asiakastyytyväisyyteen sekä toiminnan kehittämiseen. Tästä näkökulmasta johtuen työssä tuodaankin vahvasti esiin markkinoinnin vaikutusta tilitoimiston toimintaan. Tutkimuksen tuloksena todetaan asiakastyytyväisyyden olevan hyvä, mutta kehittämistä suositellaan esimerkiksi viestinnässä sekä markkinoinnin osalta imagon vahvistamisessa. (Lahtinen & Tervonen 2009, 71.)

Myös Loposen työssä toimeksiantajana toimineen tilitoimiston asiakastyytyväisyys todetaan tutkimuksen perusteella hyväksi. Kehittämissuunnitelma laadittiin sekä asiakastyytyväisyyskyselyn että henkilökunnan kanssa käydyn kehittämis keskustelun pohjalta. Asiakkaiden ja henkilöstön kehittämis ehdotukset on jätetty työn julkisesta versiosta pois luottamuksellisuuteen vedoten. Kehittämissuunnitelmassa tuodaan kuitenkin lyhyesti esiin kehittämiskohteita, kuten viestinnän osalta vuorovaikutuksen lisäämistä asiakkaan kanssa sekä raporttien muokkaamista asiakaslähtöisesti ja viikkopalaverien järjestämistä sekä säännöllistä asiakkaan tilanteen kartoitusta. (Loponen 2013, 44–46.)

Koljosen ja Kujalan opinnäytetyön toimeksiantajana toimiva tilitoimisto on erikoistunut asunto-osakeyhtiöihin, joten asiakastyytyväisyystutkimuksen tutkimusjoukkona ovat isännöitsijät. Tutkimustuloksena todetaan asiakkaiden olevan pääsääntöisesti tyytyväisiä, ja kehitysehdotuksena esitetään lähinnä säännöllistä asia-

kastyytyväisyyden kartoittamista. Lisäksi kehittämiskohteena esiin nostetaan kouluttaminen tarvittaessa. (Koljonen & Kujala 2013; 7, 63.)

Huomionarvoista on, että vaikka tilitoimistoiden asiakkaiden tyytyväisyyttä on opinnäytetöinä tutkittu paljon ja laadittu siihen pohjautuvia kehittämissuunnitelmia, tilintarkastustoimiston asiakkaiden tyytyväisyyttä ei ole aiemmin tutkittu. Vaikka tilintarkastustoimiston asiakkaiden kanssa vuorovaikutus on vähäisempää, myös heidän tyytyväisyytensä palveluihin on tärkeää. Toisaalta juuri vuorovaikutuksen vähäisyys aiheuttaa sen, ettei tilintarkastusasiakkaiden mielipiteitä ja toiveita tunneta.

1.2 Tutkimusmenetelmät ja työn rajaus

Tämän opinnäytetyön tutkimuksellinen osuus toteutetaan lähinnä kvalitatiivisena tutkimuksena, mutta osin hyödynnetään myös kvantitatiivista menetelmää. Tutkimusmenetelmien tarkkaa erottamista toisistaan ei nähdä tarpeellisena, sillä olennaista on saada tutkimuksen avulla koottua tarvittava tieto. Perinteisesti kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus ilmaisee tutkittavan määrää ja kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus tuo ilmi tutkittavan asian laadun ja merkityksen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 160).

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa olennaista on pyrkimys tutkia kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja todellisen elämän kuvauksen kautta (Hirsjärvi ym. 2009, 161). Tässä tutkimuksessa tähän on pyritty kyselylomakkeen avointen kysymysten sekä kysymyksenasettelun kautta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan tulisi oppia uutta tutkimuksensa kuluessa. Voidaankin sanoa, että aineiston tehtävänä ei ole hypoteesien todistaminen vaan hypoteesien keksiminen: uusien näkökulmien löytäminen. Uuden oppiminen ja keksiminen edellyttää tutkimuskohteeseen liittyvien ennako-oletusten tiedostamista. (Eskola & Suoranta 2001, 19–20.)

Tutkimus toteutetaan sähköisen kyselyn kautta, joten tutkimusjoukon ulkopuolelle rajataan asiakkaat, joille ei ole mahdollista lähettää sähköpostia. Tutkimusjoukoon ei myöskään oteta mukaan hiljattain asiakkaaksi tulleita yrityksiä, sillä heiltä ei vielä ole mahdollista saada toiminnan kehittämiseen tarvittavaa tietoa. Jotta

tutkimuksen tulokset eivät vääristyisi, tutkimuksen ulkopuolelle jätetään myös lähipiiriin kuuluvat asiakkaat.

Opinnäytetyössä keskitytään kotimaiseen toimintaympäristöön, joten taloushallintoalaa kuvaavassa teoriaosuudessa ulkopuolelle rajataan kansainvälinen toiminta ja kansainväliset säännökset. Kansainvälistyminen vain mainitaan alan tulevaisuutta esiteltäessä. Myös toisessa teoriaosuudessa palveluita ja asiakaslähtöisyyttä tarkastellaan pelkästään suomalaisen kulttuurin pohjalta.

1.3 Tutkimuksen toimivuuden kriteerit

Tutkimusta tehtäessä täytyy kiinnittää huomiota siihen, että sen toimivuuden kriteerit toteutuvat. Kriteereihin kuuluu validiteetti ja reliabiliteetti sekä myös järjestelmällisyys, lisäarvon tuottaminen ja automaattinen toimintaan kytkeytyminen. (Rope & Pöllänen 1994, 83.) Toimintaan kytkeytyminen pitää sisällään tutkimuksen vastaavuuden tarpeeseen ja sovellettavuuden käytäntöön. Jotta tämä saavutettaisiin, pitää olla selvillä se, mitä halutaan saada aikaan tutkimuksen avulla ja miten tutkimustuloksia tullaan hyödyntämään. (Mäntyneva, Heinonen & Wrangle 2008, 35–36.)

Validiteetilla tarkoitetaan, että tutkimuksen tulee mitata juuri sitä mitä halutaan mitata (Rope & Pöllänen 1994, 83). Validiteettia eli pätevyyttä arvioitaessa voidaan erottaa koko tutkimuksen validiteetti sekä tutkimusaineiston validius ja tulosten validius. Tutkimuksen validiteetti pyritään saavuttamaan raportoimalla tutkimus tarkasti, jolloin lukija pystyisi toteuttamaan vastaavan tutkimuksen uudestaan. (Mäntyneva ym. 2008, 34.) Reliabiliteetti-kriteeri vaatii täyttyäkseen tutkimuksen tuloksilta pysyvyyttä ja luotettavuutta, eli tulosten tulee olla samat uusittaessa tutkimus (Rope & Pöllänen 1994, 83).

1.4 Tutkimuksen rakenne

Opinnäytetyö rakentuu viidestä luvusta. Tämä rakenne esitellään kuviossa 1.



KUVIO 1. Työn rakenne ja eteneminen

Ensimmäisessä luvussa esitellään tutkimuksen taustaa ja sisältöä opinnäytetyön tavoitteiden ja tutkimuskysymysten sekä tutkimusmenetelmien pohjalta. Lisäksi johdannossa perustellaan tutkimuksen merkityksellisyys ja tarkoituksenmukaisuus. Seuraavassa luvussa tutustutaan toimeksiantajan ja tutkimuksen toimintaympäristöön taloushallintoalaan perehtyen. Kolmas luku kuuluu myös opinnäytetyön teoreettiseen osioon sisältäen näkökulmia ja taustaa palveluista ja asiakkuuksista.

Teoriasta siirrytään empiiriseen osioon neljännessä luvussa, jossa käsitellään varsinaisen asiakastyytyväisyystutkimuksen taustaa, toteutusta ja tuloksia. Lisäksi luvussa esitellään saatujen tulosten pohjalta toimeksiantajalle toiminnan kehittämissuunnitelma. Työn lopuksi esitetään tutkimuksesta yhteenveto, joka sisältää myös arviointia tutkimuksen toteutuksesta ja luotettavuudesta sekä jatkotutkimusehdotuksia.

2 TALOUSHALLINTO ALANA JA KÄYTÄNNÖSSÄ

Taloushallinto voidaan määritellä tilastokeskuksen vuonna 2009 käyttöön ottaman TOL 2008 -luokituksen mukaan, jolloin se käsittää luokan 6920: laskentatoimi, kirjanpito, tilintarkastus ja veroneuvonta. Toimiala voidaan jakaa edelleen kolmeen alaluokkaan: kirjanpito- ja tilinpäätöspalvelut, tilintarkastuspalvelut sekä muut laskentatoimen palvelut. (Tilastokeskus 2013; Metsä-Tokila 2011, 9.)

Alaluokista selvästi suurin sekä toimipaikkojen, henkilöstön että liikevaihdon suhteen on kirjanpito- ja tilinpäätöspalvelut. Tilintarkastuspalvelut kattavat liikevaihdosta alle kolmanneksen, toimipaikkoja on noin kymmenesosa sekä henkilöstöä 19 prosenttia koko alasta. Muut laskentatoimen palvelut sisältävät useimmiten taloushallinnon palveluja tarjoavan yrityksen lisätoimintoja, joten sen osuus alasta on hyvin pieni. (Metsä-Tokila 2011, 15.)

2.1 Taloushallinnon markkinat ja taloudellinen tila

Tili- ja tilintarkastustoimistot toimivat usein kotimaisilla ja erityisesti paikallisilla markkinoilla. Vienti ja kansainvälistyminen ovat perinteisesti olleet alalla erittäin vähäistä, mutta tulevaisuudessa koko talouden kansainvälistyminen vaatii sitä myös taloushallintoalalta. Kansainvälistyminen vaikuttaa alaan sekä asiakasyritysten ulkomaille laajentumisen että ulkomaisten yritysten Suomeen tulon kautta. Kansainvälistyvät yritykset tarvitsevat tilitoimistojen asiantuntijuutta alan säädösten suhteen. (Metsä-Tokila 2011, 31.)

Taloushallintoalan liikevaihto on koko vuosituhanalla ollut suunnaltaan kasvava. Kasvu ei ole voimakasta, mutta suhteellisen tasaista. Alan luonteesta johtuen liikevaihdon vaihtelut vuoden aikana ovat melko suuret. Kiireisintä ja tuottavinta aikaa tilitoimistoissa on keväällä tilinpäätöksiä laadittaessa. Sitä vastoin kesällä alan liikevaihto putoaa. (Metsä-Tokila 2011, 28.)

Taulukossa 1 esitetään alan liikevaihto alaluokittain vuosilta 2008–2012. Vaikka Tilastokeskuksen taulukosta puuttuvat tiedot vuosilta 2009 ja 2011, alan koko liikevaihdon kasvu on selkeästi nähtävissä. Verrattaessa liikevaihdon muutoksia vuoden 2008 ja 2012 välillä nähdään kasvun olleen erittäin huomattavaa muiden laskentatoimen palvelujen luokassa. Koko alan liikevaihdon kasvuun verrattuna

myös palkanlaskennan liikevaihdon kasvu on ollut suurempaa. Sitä vastoin maksukyvyttömyyteen ja konkurssipesän hallintoon liittyvien palveluiden liikevaihto on laskeva, mihin vaikuttanee talouden taantuman taittuminen.

TAULUKKO 1. Taloushallinnon liikevaihto 2008–2012 (Tilastokeskus 2012.)

Laskentatoimen, kirjanpidon ja tilintarkastuksen palvelut (TOL 692)	2008 (1000 e)	2009 (1000 e)	2010 (1000 e)	2011 (1000 e)	2012 (1000 e)
Laskentatoimen tarkastuspalvelut, rahoituslaskelmien laadintapalvelut, kirjanpito- ja tilintarkastuspalvelut	307 766	–	321 666	–	367 033
Tilintarkastuspalvelut	146 155	–	173 119	–	174 386
Palkanlaskentapalvelut	75 082	–	118 461	–	123 016
Veroneuvontapalvelut	65 279	–	68 929	–	78 594
Muut laskentatoimen palvelut	28 623	–	75 362	–	99 523
Maksukyvyttömyyteen ja konkurssipesän hallintoon liittyvät palvelut	6 961	–	4 655	–	5 839
Muut tuotteet ja palvelut	84 348	–	54 624	–	85 800
Yhteensä	714 214	–	816 816	–	934 192

Taloushallintoalan taloudellisia tunnuslukuja tarkemmin tarkasteltaessa nähdään sekä kirjanpito- että tilintarkastusyriyten tunnuslukujen kehittyneen melko suotuisasti 2000-luvun vuosina (taulukko 2). Tilastokeskuksen mukaan vuosina 2006–2009 yritykset ovat olleet vakavaraisia, sillä omavaraisuusaste oli hyvä ja nousussa. Vakavaraisuutta kuvastaa myös suhteellisen velkaantuneisuuden melko vähäinen määrä ja laskusuuntaisuus. Maksuvalmiutta kuvaavan quick ration – tunnusluvun hyvänä pidetään tasoa 1. Kirjanpito- ja tilinpäätöspalvelujen osalta taso ylittyy selvästi ja tilintarkastuspalvelujen osalta hyvin merkittävästi. (Metsä-Tokila 2011, 35.)

TAULUKKO 2. Kirjanpito- ja tilintarkastusyriytysten taloudellisia tunnuslukuja (mediaanitietoja) vuosilta 2006–2010. Vuoden 2010 tiedot ovat ennakkotietoja.

Mediaani	Kaikki alan yritykset				
	2006	2007	2008	2009	2010e
Kirjanpito- ja tilinpäätöspalvelu					
Liikevaihto/yritys 1000e	57,5	60,9	62,4	63	64,7
Liikevaihto/henkilö 1000e	43,3	45,4	47,8	47,7	
Käyttökate-%	8,8	8,8	9	8,1	8,4
Liiketulos-%	5,7	6	6,1	5,5	5,6
Tilikauden tulos-%	23,4	23	22,5	21,7	21,3
Omavaraisuusaste%	55,7	55,1	55,2	57,6	56,5
Quick ratio	1,9	1,9	1,9	1,9	
Tilintarkastuspalvelu					
Liikevaihto/yritys 1000e	59	63,8	62,9	64,3	69,9
Liikevaihto/henkilö 1000e	55,4	59,4	60,5	62,7	
Käyttökate-%	16,1	15	11,1	14	12,2
Liiketulos-%	12,6	11	7,5	11,2	9,6
Tilikauden tulos-%	33,2	34,1	33,8	30,8	28,9
Omavaraisuusaste%	79,8	81,8	82,2	80,5	75,7
Quick ratio	3,9	4,4	3,9	3,4	

Alan yritysten kustannuksia tarkasteltaessa tilinpäätöstiedot osoittavat henkilöstön palkkojen olevan suurin yksittäinen kustannuserä. Palkat ja niiden sivuerät kasvavat koko ajan, mikä johtuu osittain myös alalla vallitsevasta ammattilaisten puutteesta. Palkkojen lisäksi merkittävä kustannuserä on muun muassa käytössä olevien atk-ohjelmistojen käyttölisenssit. (Metsä-Tokila 2011, 35.)

2.2 Taloushallintoliitto ja KLT-tutkinto

Suomen Taloushallintoliitto ry on yrityksille taloushallinnon palveluja tarjoavien tilitoimistojen ja konsulttiyritysten valtakunnallinen liitto, jonka tavoitteena on yhdessä jäsenyritystensä kanssa kehittää tilitoimistoalaa. Liittoon kuuluu noin 800 jäsenyritystä. Jäsenet osallistuvat liiton toimintaan ja sen kehittämiseen sekä saavat liitolta erilaisia etuja ja palveluita, kuten koulutusta ja julkaisuja. (Suomen Taloushallintoliitto ry 2013a.) Lisäksi jäsenet saavat käyttöönsä TAL-laatutyökalut ja -ohjeet, jotka perustuvat TAL-laadun sisältämään Taloushallintoliiton toimialastandardi TAL-STAan. Toimialastandardissa on koottu yhteen hyvän tavan ohjeet, ja se on tarkoitettu avuksi hyvän tilitoimistotavan noudattamiseen. (Suomen Taloushallintoliitto ry 2013b.)

Taloushallintoliiton yhteydessä toimiva Tili-instituuttisäätiö hallinnoi taloushallintoalan asiantuntijatutkintoa eli KLT-tutkintoa. Tutkinnon voi suorittaa riittävän kaupallisen koulutuksen ja usean vuoden käytännön kokemuksen jälkeen. Tutkinto edellyttää tentin läpäisyn lisäksi jatkuvaa ammattitaidon ylläpitämistä. KLT-tutkinnon suorittaneet voivat käyttää nimensä yhteydessä nimitystä KLT-kirjanpitäjä tai vain lyhennettä KLT. (Suomen Taloushallintoliitto ry 2013c.)

2.3 Tilitoimistopalvelut

Tilitoimistojen olemassaolon tarkoitus on mahdollistaa asiakasyritysten keskittyminen omaan liiketoimintaan ja erityisosaamiseen taloushallinnon ulkoistamisen avulla (Ahvenniemi 2012). Tilitoimistojen palvelutarjontaan sisältyy yrityksestä riippuen kirjanpito, tilinpäätös, palkanlaskenta, reskontra, laskutuspalvelut, maksuliikenteen hoito, veroneuvonta sekä muu konsultointi (Metsä-Tokila 2011, 32). Asiakkaan kannalta merkittävä tekijä on myös tilitoimistojen palveluihin sisältyvä viranomaisilmoituksista huolehtiminen asiakasyrityksen puolesta. Tällaisia ilmoituksia ovat muun muassa kausiveroilmoitukset arvonlisäverosta ja työnantajasuorituksista. (Suomen Taloushallintoliitto ry 2014.)

Tilitoimistopalvelujen tarjoaminen vaatii monen asian hallitsemista. Lain määrittämät tehtävät, kuten kirjanpito ja tilinpäätös, muodostavat vain osan tietotaidosta. Näiden lisäksi tilitoimistojen osaamiseen sisältyy juridiikan, eli esimerkiksi

yhtiöoikeuden tunteminen sekä ajantasaisen verotuksen hallinta. Tilitoimistoissa tarjotaan myös monentyyppistä konsultointia sekä tietoa esimerkiksi sukupolvenvaihdostilanteisiin. (Koistinen 2012.)

Nykyään tilitoimistojen palvelut suuntautuvat yhä enenevässä määrin lakisääteisistä laskelmista yrityksen sisäisen laskentatoimen apuvälineiksi (Metsä-Tokila 2011, 32). Tästä johtuen tilitoimistot tarjoavat palveluissaan myös mahdollisuutta yritykselle tarpeellisten muiden kuin lainsäädännöllisten talousraporttien laatimiseen, kuten kassavirtalaskelmien (Suomen Taloushallintoliitto ry 2014.). Palvelut eivät enää olekaan vain asiakkaalta tilitoimistolle tulevien tietojen kirjaamista ja tallentamista, vaan tarkoituksena on tuottaa taloushallintonsa ulkoistaneelle yritykselle lisäarvoa luomalla liiketoimintaa ohjaavia raportteja tilitoimistolta asiakkaalle päin (Kirjanpitäjä by Greenstep 2014).

2.3.1 Lakisääteiset tehtävät

Pääsääntöisesti kirjanpitolain (1336/1997) 1 luvun 1 §:n mukaan liike- tai ammattitoimintaa harjoittavat ovat tästä toiminnastaan kirjanpitovelvollisia. Kirjanpidon tulee lain mukaan olla kahdenkertaista, noudattaa hyvää kirjanpitolapaa ja sisältää liiketapahtumina menot, tulot, rahoitustapahtumat sekä niiden oikaisu- ja siirtoerät (Kirjanpitolaki 1336/1997; 1 luvun 2–3 §, 2 luvun 1 §.) Ammatinharjoittajien osalta laissa on lievemmat säännökset. Heidän ei esimerkiksi tarvitse pitää kirjanpitoaan kahdenkertaisena, eikä heidän tarvitse laatia varsinaista tasetta. (Kirjanpitolaki 1336/1997; 7 luvun 1 & 4 §:t.)

Kirjanpitovelvollisten tulee laatia tilikaudelta tilinpäätös. Tilinpäätös käsittää tilinpäätöspäivän taloudellista asemaa kuvastavan taseen, tuloksen muodostusta kuvaavan tuloslaskelman sekä näiden liitetiedot. Kirjanpitovelvollisen varojen hankinnasta ja käytöstä tulee antaa selvitys rahoituslaskelman ja sen liitetietojen muodossa, kun kyseessä on julkinen osakeyhtiö tai laissa erikseen määritelty suurempi osakeyhtiö tai osuuskunta. Laissa määritellyt suuremmat osakeyhtiöt laativat myös toiminnastaan toimintakertomuksen. (Kirjanpitolaki 1336/1997; 3 luvun 1 §.)

2.3.2 Sähköistyminen tilitoimistopalveluissa

Tänä päivänä tilitoimistopalveluja muokkaa myös yleinen suuntaus sähköiseen taloushallintoon. Tämä voidaan toteuttaa eri mittakaavoissa sisältäen esimerkiksi yrityksen verkkolaskutuksen ja automatisoidun kirjanpidon. Olennaista sähköisessä taloushallinnossa on huomioida kokonaisuus, eli kytkeä sähköiset toiminnot johonkin taloushallinnon järjestelmään. Pisimmällään vietyä sähköinen taloushallinto tarkoittaa sitä, että verkkolaskut ja viitesuoritusmaksut siirtyvät automaattisesti myynti- ja ostolaskukontraan ja kaikista näistä tapahtumista sekä tiliotteista muodostuu kirjanpitoon tiliointimerkinnot. (Procountor International Oy 2014.)

Sähköisen taloushallinnon toteuttamiseksi ei riitä, että eri palveluntarjoajat tuottavat erillisiä palveluita, jolloin kokonaisuutta ei saada muodostumaan sujuvaksi. Käytännössä vain tilitoimistot voivat tarjota kaikki taloushallinnon palvelut sähköisinä. Taloushallinnon sähköistyminen ei siis ole syrjäyttämässä tilitoimistopalveluja. Sähköistymisen myötä ei myöskään katoa tarve ammattiosaamiselle; tekniikka ja sähköiset järjestelmät ovat loppujen lopuksi vain välineitä ammatti-ihmisten käyttöön. (Tahkola 2007.)

Perinteiseen, manuaalisilla prosesseilla hoidettavaan taloushallintoon verrattuna sähköinen taloushallinto tuo etua työn kustannustehokkuuteen sekä aikataulutukseen. Paperitositteita joudutaan tavallisesti odottamaan kuukauden päättymiseen, jotta kirjanpitytöä voidaan aloittaa. Sähköisessä taloushallinnossa kirjanpito voidaan pitää ajantasaisena, ja tilitoimistojen aikataulutus siten tasaisempaan. Ajankäyttöä tehostaa myös päällekkäisten työvaiheiden poistuminen. Perinteisessä taloushallinnossa paperitosite käsitellään useaan kertaan sekä yrityksessä että tilitoimistossa. Sähköisessä muodossa oleva tosite sitä vastoin tallentuu samalla kertaa tarvittaviin tiedostoihin ja ohjelmiin, kuten kirjanpitoon ja arkistoon. (Taloushallinto. Nyt 2013, 12–15.)

Perinteiseen kirjanpitoon sähköinen taloushallinto tuo kehitystä myös automaattisen tiliöinnin avulla. Tositteille muodostettujen oletusten kautta tiliöinnin käsin tekeminen vähenee huomattavasti. Sähköinen arkistointi puolestaan tehostaa tiedonhakua, sillä aineisto on saatavilla paikasta ja ajasta riippumatta, helposti ja

nopeasti. Aineiston saatavuus ja jäljitettävyyys raporteista aina tositteille saakka tuo merkittävän hyödyn myös tilintarkastukseen suorittamiseen. (Taloushallinto. Nyt 2013, 15.)

2.4 Tilintarkastuspalvelut

Tilintarkastusala kehittyy lainsäädännön osalta, mutta perusmääritelmä tilintarkastuksesta säilyy. American Accounting Association on määritellyt tilintarkastuksen vuonna 1973 seuraavasti:

”Tilintarkastus on järjestelmällinen prosessi, jossa objektiivisesti hankitaan ja arvioidaan evidenssiä taloudellisia toimia ja tapahtumia koskevista kannanotoista sen varmistamiseksi, missä määrin nämä kannanotot vastaavat annettuja kriteerejä, sekä kommunikoidaan tuloksista niistä kiinnostuneille.” (Halonen & Steiner 2010, 17.)

Määritelmän mukaan tilintarkastuksessa tulee noudattaa asianmukaisia tilintarkastusmenetelmiä ja lisäksi tilintarkastajan tulee olla paitsi objektiivinen myös aktiivinen evidenssin eli todistusaineiston hankkija. Tuloksista kommunikointi käsittää lakisääteisen tilintarkastuksen osalta kirjallisen tilintarkastuskertomuksen. (Halonen & Steiner 2010, 17.)

Suomessa tilintarkastuksesta säädetään pääasiassa tilintarkastuslaissa (459/2007). Lain 3 luvun 11 §:n mukaan tilintarkastuksen kohteena on yhteisön tai säätiön tilikauden kirjanpito, tilinpäätös, toimintakertomus sekä hallinto. Lain 2 luvun 4 §:n mukaan tilintarkastus on suoritettava yhteisöissä ja säätiöissä, paitsi jos sekä päättyneellä että sitä välittömästi edeltäneellä tilikaudella on täytynyt enintään yksi seuraavista edellytyksistä: taseen loppusumma ylittää 100 000 euroa, liikevaihto ylittää 200 000 euroa tai palveluksessa on keskimäärin yli kolme henkilöä.

Tilintarkastusalalla on käytössä jo laissa määritellyt kaksi auktorisoitua ammatinimikettä. KHT-tilintarkastajat ovat Keskuskauppakamarin tilintarkastuslautakunnan ja HTM-tilintarkastajat kauppakamarin tilintarkastuslautakunnan hyväksymiä tilintarkastajia. Nimikkeen saadakseen tilintarkastajan tulee perusopintojen lisäksi suoriutua erillisestä tutkintokuulustelusta. (Metsä-Tokila 2011, 32.) Kunnan tai kuntayhtymän määräysvallan alaisessa yhteisössä tai säätiössä voidaan tilintarkastajaksi valita edellisten lisäksi myös julkishallinnon ja -talouden tilintar-

kastajista annetussa laissa (467/1999) tarkoitettu JHTT-tilintarkastaja tai JHTT-yhteisö (Tilintarkastuslaki 2 luku 7 §).

Tilintarkastuslain vuoden 2007 kokonaisuudistuksen myötä lakia muutettiin vastaamaan kansainvälistä käytäntöä. Täten Suomessa aiemmin vallinnut vahva maallikkotilintarkastus poistettiin ja tilintarkastajien tulee nykyään olla laissa tarkoitetulla tavalla hyväksyttyjä, eli joko KHT- tai HTM- tai JHTT-tilintarkastajia. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013; Metsä-Tokila 2011, 32.) Uuden lain lisäksi tilintarkastusta pyritään uudistamaan laajemmin myös tilintarkastajien tutkintovaatimusten osalta. Tilintarkastusjärjestelmän uudistamista valmistelleen työryhmän 30.11.2012 julkaistun raportin mukaan yksityisen- ja julkisen sektorin tilintarkastusjärjestelmät tulisi yhdistää. Ehdotuksena on yksi perustutkinto, josta voisi suorittaa kaksi erikoistumistutkintoa: julkisen sektorin sekä yksityisen sektorin tilintarkastuksen erikoistumistutkinnot. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012, 52.)

Seuraavassa luvussa siirrytään teoriaosuuden toiseen osaan perehtyen palvelukäsitteeseen sekä asiakastyytyväisyyteen sen pohjalta. Luvun alussa nostetaan esiin, miksi yrityksen toiminnan tulisi olla asiakaslähtöistä ja miten sen voi käytännössä toteuttaa.

3 PALVELUYRITYKSEN ASIAKASLÄHTÖISYYS

Taloushallinto on alana monimuotoinen sisältäen toisaalta paljon paperinkäsittelyä ja tietotekniikkapohjaista itsenäistä työskentelyä ja toisaalta asiakaspalvelua. Tili- ja tilintarkastustoimistot ovat palveluyrityksiä, minkä vuoksi niiden toiminnassa asiakkaat ovat ensiarvoisen tärkeitä.

3.1 Asiakslähtöinen toiminta

Yritys ei voi toimia tai olla olemassa ilman asiakkaita. Aiemmin yrityksissä panostettiin markkinoinnin perusmuuttujiin eli tuotteeseen, hintaan, jakeluun ja markkinointiviestintään. Nykyään nähdään, että toiminta pitäisi rakentaa asiakslähtöisesti. Yritykseltä tämä vaatii asiakkaiden tarpeiden tunnistamista ja niiden täyttämistä entistä paremmin. Yrityksen kannalta haastavaa on se, että asiakkaat eivät kuitenkaan yleensä halua maksaa tästä enempää. (Mäntyneva 2001, 9–10.)

Asiakslähtöisyydessä tärkeää on huomioida, ettei se jää vain pinnalliseksi asiakkaiden ilmaistemien tarpeiden pohjalta toimimiseksi. Tällöin yritys sopeutuu liikaa asiakkaiden toiveisiin ja toimii lopulta asiakkaiden armoilla. Varsinainen asiakslähtöinen toiminta vaatii asiakkaiden tarpeiden syvällistä ymmärtämistä ja toimimista asiakkaiden ehdoilla. Yritys muodostaa yhteistyösuhteen asiakkaan kanssa: asiakkuuden. Vasta tämän jälkeen yrityksessä voidaan kehittää toimintaa siten, että asiakkuuden arvoa saadaan nostettua. (Storbacka & Lehtinen 2002, 17.)

Tietoa asiakkaista ja heidän tarpeistaan eli asiakkuustietoa on yrityksillä yhä enenevässä määrin, mutta ongelmana on tiedon käyttö. Tieto on usein hajallaan, ei ole käyttökelpoisessa muodossa tai yrityksestä puuttuu halu käyttää tietoa. Yrityksen toiminnan ja kilpailukyvyn kannalta tehokkaan asiakkuustiedon käyttö liiketoiminnan tukena on olennaista. (Lehtinen 2004, 124–125.)

3.2 Johtaminen asiakaslähtöisesti

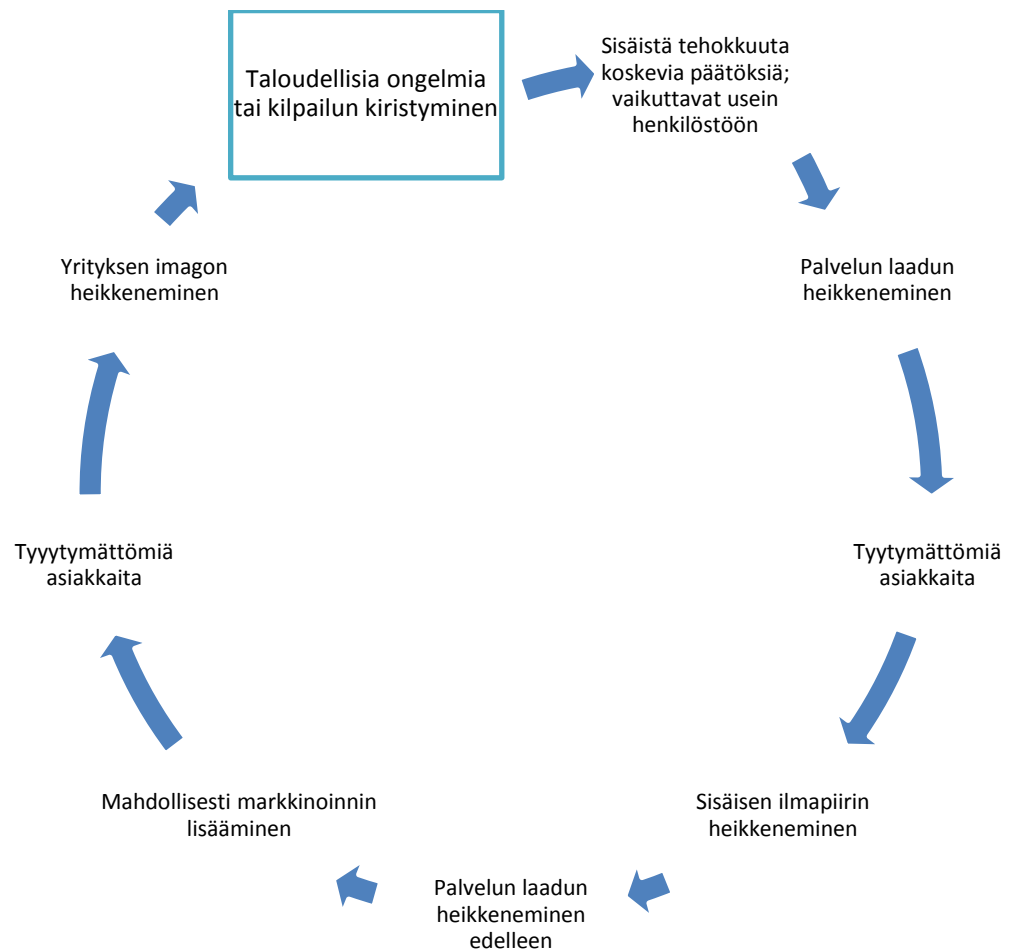
Perinteinen CRM eli Customer Relationship Management koostuu asiakkaiden tuntemisesta ja teknisistä ratkaisuista, ja sen voidaan käsittää tarkoittavan johtamisen tarvitsemia työkaluja. Nykyään pitäisi pyrkiä asiakkuuslähtöiseen johtamiseen (LCR eli Leading Customer Relationships), joka koskee markkinoinnin sijaan koko organisaatiota. Ajattelutavassa asiakas on aktiivinen toimija, ja johtamisessa tulisi huomioida paitsi asiakkaan toiminta, myös ajattelu ja motiivit. (Lehtinen 2004, 20–21.)

Palveluyrityksessä toiminnan lähtökohtana tulisi olla asiakkaat sekä heidän tarpeidensa ja vaatimustensa tunnistaminen. Johtamiskäytännössä tämä tarkoittaa muun muassa sitä, että asiakkaan äänen tulee kantautua johdon korviin esteettä, heidän antamansa palaute noteerataan ja valitukset käsitellään asiaankuuluvasti. Käytännössä asiakkaan ääni saadaan kuuluviin esimerkiksi asiakastyytyväisyys-tutkimusten kautta. (Lecklin 2006, 64.)

Asiakkaan ääni kantautuu johdolle myös asiakaspalvelijoiden kautta. Tämän vuoksi henkilöstön ja sen johtamisen tulee olla yrityksessä avainasemassa. Henkilöstön valintaan ja koulutukseen tulee panostaa. (Lecklin 2006, 64.) Valinnassa tulee huomioida palvelualttius ja koulutuksella tulee antaa perusvalmiudet palvel-la asiakkaita hyvin. Johdon rooli on tärkeä myös henkilöstön motivoinnissa sekä avoimen viestinnän ja työssä viihtymisen edesauttamisessa. (Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006, 143.)

Palveluilla ja palvelujen tuotannolla on omat ominaispiirteensä, minkä vuoksi teollisuuden oppeja ei voida suoraan soveltaa palveluyrityksissä. Vaikka voiton tavoittelu on palveluyrityksissäkin olennaista, siihen pyrkiessä tulee välttää strateginen johtamisansa (kuvio 2). Tällä tarkoitetaan sitä, että taloudellisissa vaikeuksissa yritys säästää henkilöstökustannuksissa, jolloin ajatellaan vaikutettavan vain sisäiseen tehokkuuteen. Käytännössä henkilöstösäästötoimenpiteet vaikuttavat myös asiakkaisiin heidän saamansa palvelun kautta. Asiakkaat kokevat palvelun laadun heikentyvän, osoittavat tyytymättömyytensä henkilöstölle ja aiheuttavat siten yrityksen sisäisen ilmapiirin huononemisen. Tämän seurauksena henkilöstön motivaatio heikkenee ja palvelun laatu laskee entisestään, jolloin menetetään asi-

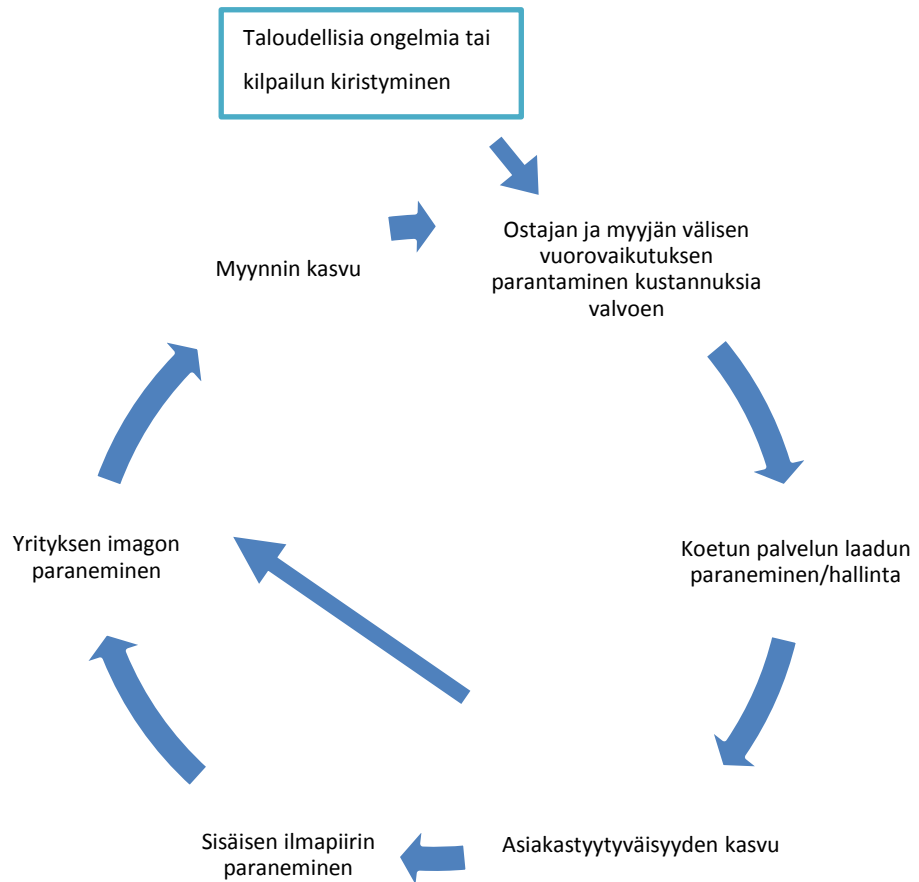
akkaita ja myös yrityksen imago heikkenee. Säästötoimenpiteet ovatkin aiheuttaneet lisää taloudellisia vaikeuksia sekä lisäksi muita ongelmia yrityksen sisällä. (Grönroos 2001, 246–250.)



KUVIO 2. Strategisen johtamisansa (Grönroos 2001, 247)

Strategisen johtamisansan välttämiseksi yrityksen johdon tulee huomioida asiakassuhteet ja asiakkaiden kanssa tapahtuva vuorovaikutus, pitäen lisäksi mielessä muun muassa kustannusnäkökohdat ja tuottavuus. Palvelukeskeisessä johtamisen lähestymistavassa (kuvio 3) yrityksen kilpailukykyä ja kannattavuutta parannetaan ostajan ja myyjän välisen vuorovaikutuksen parantamisen kautta. Tällöin asiakkaat kokevat laadun paremmaksi ja siten asiakastyytyväisyys kasvaa. Asiakkaiden tyytyväisyys heijastuu sekä työntekijöihin, jolloin sisäinen ilmapiiri paranee, että

imagoon, joka paranee asiakkaiden myönteisten kokemusten myötä. Nämä tekijät vaikuttavat edelleen positiivisesti myynnin kasvuun. (Grönroos 2001, 258–260.)



KUVIO 3. Palvelukeskeinen lähestymistapa (Grönroos 2001, 259)

Koska asiakastyytyväisyyteen vaikuttaa olennaisesti koettu palvelun laatu, merkittävä johtamisen osa-alue on myös laadunhallinta. Tällä tarkoitetaan koordinoituja toimenpiteitä yrityksen suuntaamiseksi laatuun liittyvissä asioissa. Yrityksessä tulee tiedostaa laadun olevan tärkeä menestystekijä. Laadunhallinnalle tulee antaa riittävät resurssit, ja se tulee ottaa koko organisaation toimintatavaksi. Olennaista on ottaa laatuajattelu ja laadun jatkuva kehittäminen osaksi jokapäiväistä toimintaa. (Lecklin 2006, 29, 65.)

3.3 Palvelun määritelmä

Palvelu-käsitteen määrittelyä vaikeuttaa sen monimutkaisuus ja aineettomuus. Palvelulla voidaan tarkoittaa sekä henkilökohtaista palvelua että palvelua tuotteena. Palvelu voidaan lyhyesti määritellä ainakin jossain määrin aineettomaksi teoksi tai tekojen sarjaksi, jossa ratkaistaan asiakkaan ongelma. Ongelmanratkaisu toteutetaan vuorovaikutuksessa asiakkaan ja palveluhenkilökunnan ja fyysisten resurssien kesken. Ratkaisu voidaan saavuttaa myös tavaroiden tai palvelun tarjoajan järjestelmien kesken. (Grönroos 1998, 51–52.)

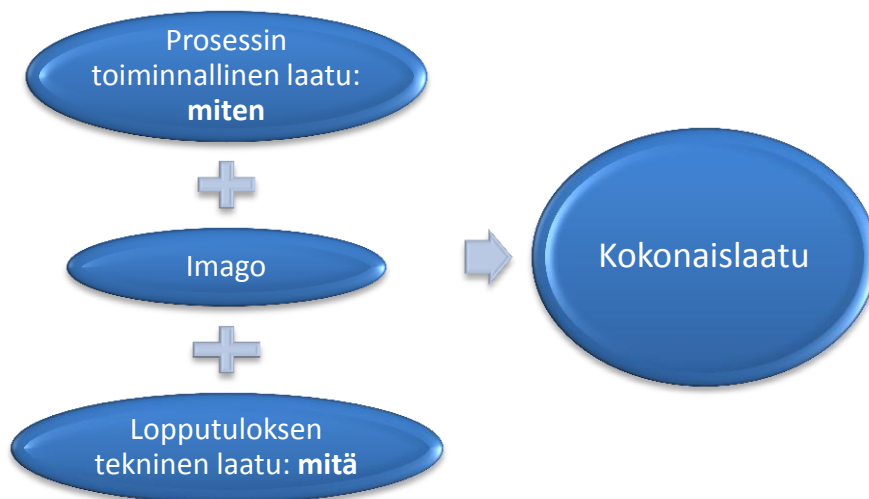
Palveluista voidaan erottaa neljä peruspiirrettä, joiden mukaan palvelut ovat ensinnäkin enemmän tai vähemmän aineettomia, sekä toisekseen tekoja tai tekojen sarjoja eivätkä siis asioita. Lisäksi palvelut tuotetaan ja kulutetaan ainakin jossain määrin samanaikaisesti. Neljäntenä piirteenä palveluissa on yhteistä se, että asiakas osallistuu tuotantoprosessiin, ainakin jossain määrin. (Grönroos 1998, 53.)

Erityispiirteenä palveluissa on, että ne koetaan yleensä subjektiivisesti ja palvelun aineettomuudesta johtuen asiakkaiden kuvaukset palveluista ovat usein abstrakteja. Tästä syystä asiakkaiden on usein vaikea arvioida saamaansa palvelua. Palvelun arviointiin vaikuttaa omalta osaltaan myös asiakkaan osallistuminen palvelutapahtumaan tuotantoresurssin ominaisuudessa. Asiakkaan - ja myös henkilökunnan - osallisuus palveluun tekee palvelusta heterogeenisen. Tämä muodostaa ongelman palvelujen johtamiselle, sillä vaikeutena on pitää asiakkaille tarjotun palvelun koettu laatu tasaisena. (Grönroos 1998, 53–54.)

3.3.1 Palvelun laatu

Laadun vertaamisen ja mittaamisen lähtökohtana ovat asiakkaiden tarpeet, vaatimukset ja odotukset. Yrityksen toiminta on tällöin laadukasta, kun asiakas on tyytyväinen saamiinsa tuotteisiin. (Lecklin 2006, 18.) Palvelun laatua arvioitaessa lähtökohtana ovat samoin asiakkaat, mutta koettuun palveluun vaikuttaa olennaisesti asiakkaan ja asiakaspalvelijan vuorovaikutuksen sisältö. Asiakkaat arvioivat palvelun laatua vuorovaikutuksen lopputuloksen pohjalta, eli sen *mitä* he saavat siitä, mutta kyseessä on kuitenkin vain yksi laadun ulottuvuus: palveluntuotantoprosessin lopputuloksen tekninen laatu. Toinen ulottuvuus on prosessin toiminnal-

linen laatu, joka pitää sisällään sen, *miten* asiakas saa palvelun. Laadun kokemi-
seen vaikuttaa myös palveluntarjoajan imago (kuvio 4). Myönteisen imagon
omaavalle yritykselle annetaan helpommin pienet virheet anteeksi kuin yrityksel-
le, jonka imago on kielteinen. (Grönroos 2001, 100–101.)

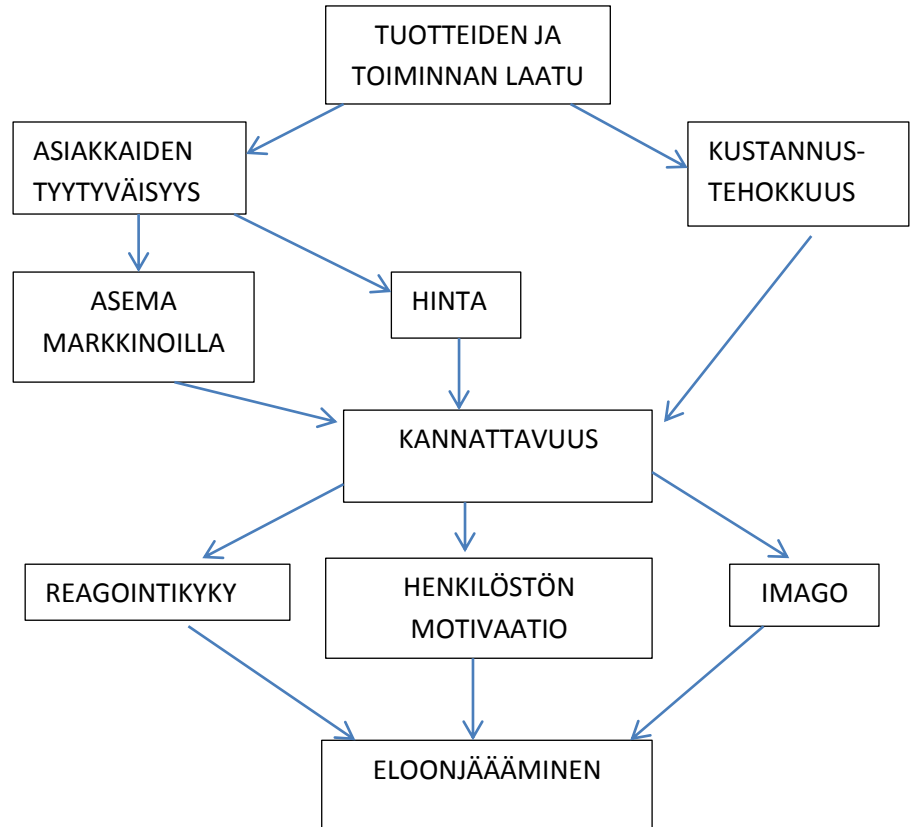


KUVIO 4. Kaksi palvelun laatu-ulottuvuutta (Grönroos 2001, 102)

Laatu vaikuttaa suuresti läpi koko yrityksen toiminnan. Kokonaisvaltaisessa laadunhallinnassa (Total Quality Management, TQM) laadun vaikutukset voidaan nähdä sekä yrityksen sisäisinä, eli kustannustehokkuutta lisäävänä tuotteiden virheettömyytenä, että markkinavaikutuksina. Markkinoiden kautta hyvällä laadulla on laajat vaikutukset, sillä hyvän laadun kautta saadaan täytettyä asiakkaiden tarpeet ja odotukset ja siten lisätään asiakastyytyväisyyttä. Tämän seurauksena asiakkaat ovat uskollisempia, lisäävät ostojensa määrää ja myös mahdollisesti viestivät positiivisesti yrityksestä muille. Tästä seuraa edelleen yrityksen aseman vahvistuminen markkinoilla ja mahdollisuus myydä tuotteita tai palveluja paremmalla katteella. (Lecklin 2006, 24.)

Toiminnan laadukkuuden sisäiset ja ulkoiset vaikutukset yhdessä parantavat yrityksen kannattavuutta, ja tämä mahdollistaa pitkäjänteisen toiminnan sekä edesauttaa tavoitteiden saavuttamisessa. Tällaisia pitkän aikavälin tavoitteita voivat olla esimerkiksi markkinajohtajuus, osallistuva ja motivoitunut henkilöstö

sekä kilpailuedun saavuttaminen. Loppujen lopuksi laatu merkitsee yrityksen eloonjäämistä ja siten työpaikkojen säilymistä (kuvio 5). (Lecklin 2006, 24–25.)

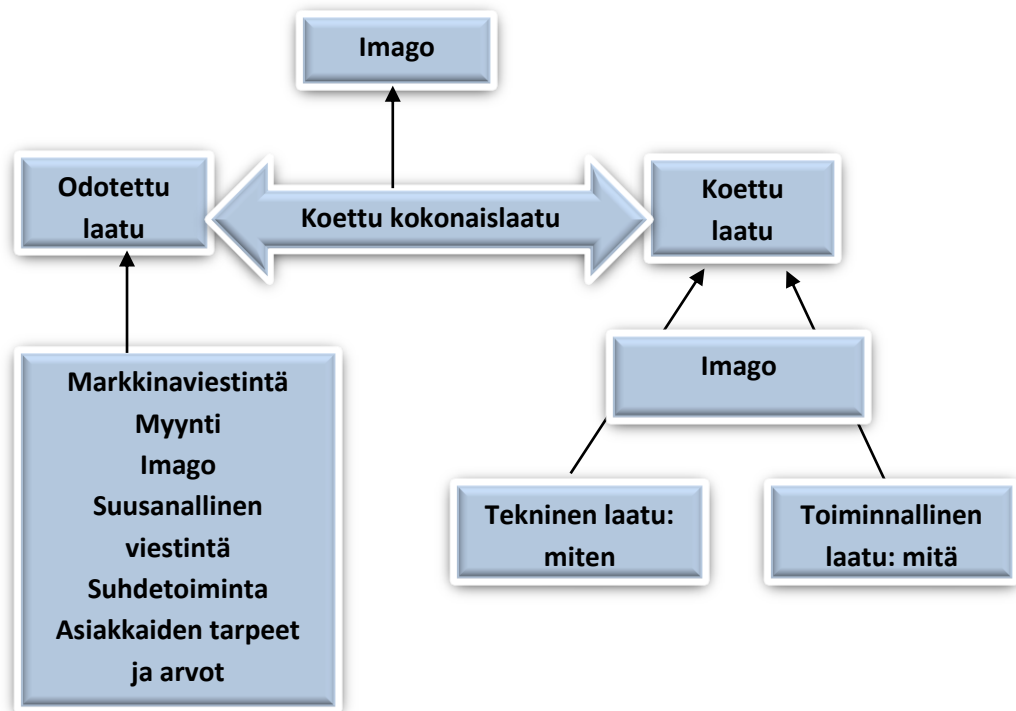


KUVIO 5. Laadun merkitys (Lecklin 2006, 25)

Palveluyrityksessä palvelun laatu on tärkeää yrityksen kilpailukyvyn kannalta, ja se on siten yksi menestyksen avaintekijöistä. Merkittävää on kuitenkin huomata, että teknisen laadun lisäksi myös toiminnallisen laadun tulee olla hyvä. Nykyään teknisillä ratkaisuilla kilpailu on vaikeaa, ja yhä enemmän tulisi panostaa palveluprosessin toiminnalliseen laatuun eli käytännössä ostajan ja myyjän väliseen vuorovaikutukseen. Tämän toiminnallisen laadun kehittämisen kautta voidaan lisätä merkittävästi asiakkaiden saamaa arvoa ja sitä kautta kehittää yrityksen kilpailuetua. (Grönroos 2001, 103–104.)

Ei kuitenkaan riitä, että yrityksen toiminnallisen ja teknisen laadun muodostama kokonaislaatu on hyvä, vaan huomioon tulee ottaa myös asiakkaan odotukset. Tällöin laatu on hyvä vasta, kun koettu laatu vastaa odotettua laatua. Asiakas voi pitää korkealaatuistakin palvelua huonona, jos odotukset ovat suuret eikä palvelu-

kokemus saavuta niitä. Yrityksen onkin parempi luvata vähän ja sitten mahdollisesti ylittää asiakkaan odotukset. Odotettu laatu pitää sisällään sekä yritykseen liittyviä tekijöitä, kuten markkinaviestinnän ja imagon, että asiakaskohtaisia tekijöitä, kuten asiakkaan arvot ja tarpeet (kuvio 6). (Grönroos 2001, 105–106.)



KUVIO 6. Koettu kokonaislaatu (Grönroos 2001, 105)

Koettuun palvelun laatuun vaikuttavat useat tekijät, joita voidaan ryhmitellä eri tavoin. Parasuraman, Zeithaml ja Berry ovat määritelleet koettuun palvelun laatuun vaikuttavat kymmenen tekijää:

1. Luotettavuus, eli suorituksen johdonmukaisuus ja luotettavuus
2. Reagointialttius, eli työntekijöiden halu ja valmius palvella
3. Pätevyys, eli tarvittavien tietojen ja taitojen hallinta
4. Saavutettavuus, eli yhteydenoton mahdollisuus ja helppous
5. Kohteliaisuus, eli palveluhenkilöstön käytöstavat ja asenne
6. Viestintä, eli ymmärrettävä kieli ja asiakkaan kuuntelu
7. Uskottavuus, eli rehellisyys ja asiakkaiden edun ajaminen
8. Turvallisuus, eli ettei vaaroja tai riskejä ole
9. Asiakkaan ymmärtäminen ja tunteminen
10. Fyysinen ympäristö. (Grönroos 2010, 116.)

Tekijät voidaan ryhmitellä myös seitsemään kriteeriin (Grönroos 2010, 124.):

1. Ammattimaisuus ja taidot (*teknisen laadun ulottuvuutta*)
2. Asenteet ja käyttäytyminen (*toiminnallisen laadun ulottuvuutta*)
3. Lähestyttävyyys ja joustavuus (*toiminnallisen laadun ulottuvuutta*)
4. Luotettavuus (*toiminnallisen laadun ulottuvuutta*)
5. Palvelun normalisointi (*toiminnallisen laadun ulottuvuutta*)
6. Palvelumaisema (*toiminnallisen laadun ulottuvuutta*)
7. Maine ja uskottavuus (*imagoon ja suodatustehtävään liittyvää*)

Käytännössä edellä mainituissa koetun palvelun laadun tekijöiden luetteloissa sisältö ei juuri muutu, vain termit ja tapa jäsenellä niitä. Ensin mainitussa luettelossa tekijöiden sisältöä on kuvattu tarkemmin, kun taas jälkimmäisessä luettelossa kriteerit on jaoteltu laajempiin ryhmiin koetun laadun toiminnallisen ja teknisen ulottuvuuden mukaisesti.

3.3.2 Asiakaspalvelu

Palveluprosessin toiminnallinen laatu, eli se *miten* asiakas saa palvelun, käsittää asiakaspalvelun.

”Palvelu merkitsee sitä, että asetat juuri sillä hetkellä toisen ihmisen edun oman etusi edelle.” (Lundberg & Töytäri 2010, 31).

Asiakaspalvelu voidaankin nähdä asiakkaan kohteluna, eli hyvin kohdeltu asiakas kokee saaneensa hyvää palvelua. Tällöin palvelu merkitsee asennetta, joka henkilökunnalla on asiakkaita ja palvelutilannetta kohtaan. Henkilökunnan riittävyys ja hyvinvointi vaikuttavat täten olennaisesti palveluun. (Lundberg & Töytäri 2010, 31–32.)

Asiakaspalveluasenne merkitsee käytännössä sitä, että asiakaspalvelija muistaa aina roolinsa ja tehtävänsä ja erottaa omat tunteensa työstä, eli asiakkaisiin ei saa purkaa mielipahaansa. Lisäksi tulee huomioida asiakkaiden erilaisuus, ja siihen pohjaava asiakaskohtaamisten erilaisuus. Asiakkaat tulee kohdata palvelutilanteessa yksilöinä, innostuneesti ja kiinnostuneesti sekä aidolla hymyllä. (Pitkänen

2006; 26–27, 30–31.) Asiakas muodostaa käsityksensä palvelun laadusta sen pohjalta, miten hänestä välitetään ja huolehditaan (Ylikoski ym. 2006, 57).

Palvelukokemuksen laatu sekä myös yrityksen maine ovat usein tärkeimmät tekijät, joiden perusteella asiakas valitsee palveluntarjoajan, sillä usein tekniset ratkaisut eli tuotteet ovat samanlaisia, eikä hinnoittelussa ole suurta eroa. Maineen syntymisessä olennainen tekijä on asiakaspalvelu, sillä asiakkaat ovat yritykseen yhteydessä useimmiten pelkästään asiakaspalveluhenkilöstön kautta. (Aarnikoivu 2005, 21.) Tästä syystä toiminnallisen laadun kehittäminen konkretisoituu asiakaspalvelussa. Hyvän asiakaspalvelun avulla voidaan erottua kilpailijoista, ja toisaalta *palvelua* kilpailijan ei ole mahdollista viedä tai täysin kopioida. (Aarnikoivu 2005, 19–20.)

Yrityksen kannalta asiakaspalvelu on tärkeää myös tiedon saannin takia. Asiakaspalvelijat ovat suorassa yhteydessä yrityksen asiakkaisiin, ja saavat heiltä paljon tietoa muun muassa asiakkaiden tarpeista ja tyytymättömyyden aiheista. Yrityksen tulisi nähdä asiakaspalvelu tärkeänä informaatioresurssina ja siksi arvostaa ja hyödyntää sitä toiminnassaan ja kehittymisessään. (Ylikoski ym. 2006, 64.)

3.4 Asiakastyytyväisyys

Palvelun kuluttaja eli asiakas arvioi tyytyväisyytään tai tyytymättömyyttään saamaansa palveluun havaitsemansa palvelun laadun eri ulottuvuuksien pohjalta. Tämän vuoksi edellä kuvattu koettu palvelun kokonaislaatu muodostaa tyytyväisyystason. Tällä tavoin ajateltuna palvelun laadun kokemus tapahtuu ensin ja sen seurauksena syntyy tyytyväisyys tai tyytymättömyys laatuun. (Grönroos 2010, 122–123.) Huomioitavaa on, että asiakkaan tyytyväisyyttä arvioitaessa on eroteltava asiakkaan yksittäinen kohtaamistyytyväisyys ja kokonaisvaltainen asiakkuus-tyytyväisyys. Vaikka asiakas olisi tyytymätön tiettyyn palvelukohtamiseen, hän voi olla kuitenkin tyytyväinen koko asiakkuuteensa. (Storbacka & Lehtinen 2002, 104.)

Asiakkaalle kaikki palvelun laadun tekijät eivät ole yhtä merkittäviä tyytyväisyyden arvioinnissa. Yhteyksiä laadun ja asiakastyytyväisyyden välillä voidaan il-

maista ns. laatufunktiona, jotka voidaan jakaa neljään tyyppiin (Storbacka & Lehtinen 2002, 99–100):

- **Kriittiset tekijät:** Yhteys laadun ja asiakastyytyväisyyden välillä on lineaarinen.
- **”Hygieniatekijät:** Laadun parantaminen ei kasvata asiakastyytyväisyyttä, mutta huononeminen tietyn pisteen ohi aiheuttaa dramaattista asiakastyytyväisyyden vähenemistä.
- **Indifferentit tekijät:** Laadun muutokset eivät vaikuta asiakkaan tyytyväisyyteen.
- **Profiloivat tekijät:** Niihin panostamalla yritys erottuu edukseen muista; parempi laatu voi kasvattaa asiakastyytyväisyyttä merkittävästi, mutta pieni laadun huononeminen ei vaikuta.

Palvelun laatu ei kuitenkaan ole ainoa tekijä asiakastyytyväisyyden tason määräytymisessä. Huomioon on otettava myös asiakkaan kokonaispanostus asiakkuuteen – sisältäen rahallisten resurssien lisäksi tiedon ja tunteen. Asiakas arvioi asiakkuutensa arvoa paitsi kokemansa laadun pohjalta myös vertaamalla siihen sitä panostusta, jota kokee itse joutuvansa tekemään. Tämän seurauksena asiakas voi olla tyytyväinen huonompaankin laatuun, jos saa sen pienemmällä panostuksella, ja toisaalta hän voi olla tyytymätön korkeaan laatuun, jos kokee joutuvansa panostamaan siihen liikaa. (Storbacka & Lehtinen 2002, 99.)

Olennainen tekijä asiakkaan arvioidessa laatua - ja siten pohja asiakastyytyväisyydelle - on luottamuksen tunne. Luottamus yritykseen muodostuu kohtaamisissa yrityksen kanssa: vaikutelmien, tekojen ja käytöksen kautta. Asiakaskohtaamisten satunnaisuudesta johtuen yksittäisillä tapahtumilla voi olla suuri merkitys luottamukseen. Keskeisiä tekijöitä luottamuksen rakentumisessa on lupausten pitäminen sekä hienotunteisuus ja asiakkaan asioiden salassapito. (Pitkänen 2006, 39, 43–44.) Huomioitavaa on lisäksi kulttuuristen käyttäytymismallien merkitys luottamuksen synnyssä. Jos yrityksen edustaja ei toimi näiden mallien mukaisesti, asiakas voi kokea tämän epäkohteliaana ja epäluotettavana. Tärkeää on myös asiakkaan ja yrityksen yhteinen tavoite, joka vähentää asetelmaa olla eri puolilla; toinen väärässä ja toinen oikeassa. Merkityksellistä on myös ajan kuluminen, eli luottamuksen syntyminen vaatii aikaa. (Havunen 2000, 190, 209.)

Eräs asiakastyytyväisyyteen vaikuttava tekijä on asiakkaan informointi. Vaikka yrityksessä itse tiedettäisiin asiakkaan asioiden olevan hoidettavana, tärkeää on informoida tästä myös asiakasta. Positiivisten asioiden lisäksi asiakkaita tulee informoida myös yrityksen tai asiakkaan kannalta negatiivisista asioista, sekä mahdollisuuksien mukaan myös ennakkoon. Viestinnässä tärkeää on sen vuorovaikutteisuus: asiakasta tulee kuunnella ja rohkaista kysymään. (Pitkänen 2006, 47, 62.)

Asiakas ei saa viestejä yritykseen liittyen vain yritykseltä itseltään vaan myös muilta tahoilta. Näin voi tapahtua tahattoman vaikutuksen kautta, jolloin asiakas käyttää muita apuna omassa ajattelussa tai käyttäytymisessä. Tahatonta vaikutusta ilmenee erityisesti henkilön ollessa epävarma ja halutessa tukea päätöksilleen. Asiakas voi haluta referenssejä yrityksestä muilta, joilla on jo kokemuksia yrityksen palveluista. (Havunen 2000, 193–195.) Tätä kautta muiden kokemukset ja mielipiteet vaikuttavat asiakkaan odotuksiin ja tyytyväisyyteen.

Nykypäivän asiakkaat haluavat palvelukokemuksistaan suoranaisia palveluelämyksiä (Aarnikoivu 2005, 19). Elämys on kuitenkin subjektiivinen ja riippuvainen asiakkaan omakuvasta; sen ei silloin tarvitse olla mitään erityistä vaan aitoa. Elämyksen merkityksellisyys vaatii palvelun olevan osa asiakkaan käytäntöä, eli arkea. Huomionarvoista on, että kuluttaminen ei ole samaa kuin ostaminen, eli asiakkaan tekemisiä tulee tarkastella myös ostohetkeä ennen ja sen jälkeen. Tällöin otetaan juuri huomioon asiakkaan arki ja käytännöt. (Korkman & Arantola 2009, 21.)

Elämyksen syntymiseen ei kuitenkaan vaadita usein mitään suurta, vaan pikemminkin se muodostuu pienistä asioista. Ydinpalvelu ei tee yleensä ostotapahtumasta elämystä, vaan sen ympärillä toteutettavat lisäpalvelut, sisältäen asiakaspalvelun. Olennaista on asiakaspalvelijan vaivannäkö ja enemmän tekeminen sekä ystävällisyys ja kiireettömyyden tunne. Tärkeää on, että asiakas tuntee itsensä arvokkaaksi. (Aarnikoivu 2005, 19, 85–86.) Huomioon on syytä ottaa, että asiakkaalle ei yleensä tuota arvoa tuotteen tai palvelun räätälöiminen yksilöllisesti juuri hänelle, vaan sen sijaan sopivuus myös hänelle (Korkman & Arantola 2009, 21).

Asiakkaat ovat myös yhä tietoisempia vallastaan ja valinnanmahdollisuuksistaan. He ovat valveutuneita ja vertailevat sekä vaativat laatua, eli vastinetta rahoilleen. Toisaalta asiakkaat ymmärtävät yhä useammin myös oman vastuunsa asiakassuhteessa. Tämä ilmenee siten, että asiakkaat osaavat asettua palveltaviksi ja myös antavat palautetta saamastaan palvelusta. Asiakaspalautteen kautta asiakkaat osallistuvat yrityksen toiminnan kehittämiseen. Palautetta antava asiakas antaa samalla yritykselle mahdollisuuden parantaa toimintaansa sen sijaan, että tyytymättömyytensä seurauksena lopettaisi asiakassuhteensa yritykseen. Yrityksen kannalta vanhat asiakassuhteet tulisi pyrkiä säilyttämään, sillä uuden asiakassuhteen luominen on sitä huomattavasti kalliimpaa. (Aarnikoivu 2005, 45, 75–76.)

Asiakassuhteiden säilymiseen vaikuttaa ensisijaisesti asiakkaiden tyytyväisyys (Aarnikoivu 2005, 45). Vaikka asiakastyytyväisyys on siksi tärkeää, se ei ole itsetarkoitus, johon pyrkii hinnalla millä hyvänsä. Asiakkaiden tyytyväisyyden lisäämisessä tulee myös huomioida esimerkiksi yrityksen kannattavuus. Kannattavuus on kuitenkin perusta ja perimmäinen syy myös asiakkaiden tyytyväisenä pitämiselle. (Lecklin 2006, 18.) Käytännössä, koska asiakastyytyväisyyden parantaminen vaatii yritykseltä kustannuksia aiheuttavia panostuksia, tulee arvioida asiakastyytyväisyyden ja myynnin suhdetta pitkällä aikavälillä. Pitää arvioida sitä, miten asiakkaiden tyytyväisyyden parantuminen kasvattaisi myyntiä. (Ylikoski 1999, 167.)

3.4.1 Kartoittaminen

Vaikka yrityksellä ja sen palveluhenkilökunnalla on omat käsityksensä asiakkaiden tyytyväisyydestä, asiakkaiden mielipiteiden selvittämiseksi tarvitaan asiakastyytyväisyyden seurantajärjestelmä. Tämä koostuu sekä tutkimuksista että suoran palautteen järjestelmästä. Asiakastyytyväisyysmittaus antaa tietoa paitsi asiakkaiden tyytyväisyydestä myös siihen vaikuttavasta palvelun laadusta. (Ylikoski 1999, 155–156.)

Asiakastyytyväisyystutkimuksen tavoitteina on (Ylikoski 1999, 156)

- asiakastyytyväisyyteen keskeisesti vaikuttavien tekijöiden selvittäminen
- asiakastyytyväisyyden tason mittaaminen

- toimenpide-ehdotusten tuottaminen tulosten perusteella
- asiakastyytyväisyyden kehittymisen seuranta.

Asiakastyytyväisyystutkimuksen suorittamisessa tulee huomioida, että tuloksia pitää tulkita, eikä vain pitäytyä asiakkaiden ilmaisemissa tarpeissa. Jos tutkimuksen perusteella asiakkaiden tyytyväisyystaso on korkea, ei heiltä tule painetta toiminnan kehittämiseen. Kehittämisen tarvetta on kuitenkin aina, ja tällöin pitääkin osata ymmärtää asiakkaiden tarpeita syvällisemmin ja laajemmin suhteessa yrityksen toimintaan. (Storbacka & Lehtinen 2002, 17.)

Asiakastyytyväisyyden tutkimisen prosessi lähtee liikkeelle asiakkaiden tärkeimpien tyytyväisyyteen vaikuttavien tekijöiden selvittämisestä. Näiden kriittisten tekijöiden kohdalla epäonnistuminen johtaa asiakkaan tyytymättömyyteen. Tekijät pyritään selvittämään usein kvalitatiivisen tutkimuksen kautta, esimerkiksi ryhmäkeskusteluissa asiakkaiden kanssa. (Ylikoski 1999, 158–159.)

Kriittisten tekijöiden selvittyä voidaan niiden pohjalta laatia kyselylomake varsinaisen asiakastyytyväisyystutkimuksen toteuttamiseksi. Olennaista lomakkeen muodostamisessa on ottaa huomioon paitsi asiakkaalle kriittiset tekijät myös se, että kysytään vain asioista, joihin voidaan yrityksen puolesta vaikuttaa. Ei siis kannata kysyä asioista, joita yritys ei halua muuttaa tai ei edes pysty muuttamaan. (Ylikoski 1999, 160, 162.)

Kyselylomake voidaan toimittaa yrityksen koko asiakaskunnalle, mutta usein tutkimus kohdistetaan käytännön syistä valitulle joukolle. Lomakkeilla saadut vastaukset analysoidaan ja niiden pohjalta laaditaan toimenpidesuunnitelma. Jos analyysistä ilmenee asiakastyytyväisyyden tason olevan hyvä, tärkeää on pitää tasoa yllä. Huomioitavaa on, että tyytyväisyystaso ei ole stabiili, vaan muuttuu koko ajan, ja vaatii siten tutkimuksia jatkossakin. Uusintatutkimukset kannattaa kuitenkin suorittaa vasta, kun korjaustoimenpiteet edellisen tutkimuksen pohjalta on suoritettu ja ne oletettavasti vaikuttavat asiakkaiden kokemuksiin. (Ylikoski 1999, 165–167, 170.)

3.4.2 Korjaustoimenpiteet

Korjaustoimenpiteet pohjaavat sekä tutkimuksella saatuihin asiakkaan että yrityksen näkemyksiin laadusta, jotka eivät aina kohtaa. Seuraavassa on lueteltuna erilaisia tilanteita asiakastyytyväisyydestä yrityksessä sekä asiakkaan että yrityksen näkemyksen kannalta:

1. **Asiakas on tyytyväinen ja yritys kokee laatunsa olevan hyvä.** Tämä on tavoiteltava tilanne, jossa haasteena on sen säilyminen. Toimenpiteitä laadun kehittämiseen tarvitaan pienessä mittakaavassa – parannettavaa on aina – sekä virheiden ennaltaehkäisyyn. Painopisteenä on myös henkilökunnan motivaatiosta ja hyvinvoinnista huolehtiminen.
2. **Asiakas on tyytyväinen, yritys kokee laadussaan olevan virheen.** Yritys voi joko nostaa laatunsa määrittelemälleen tasolle tai täsmentää laadun asiakkaiden tärkeinä pitämien tekijöiden pohjalta. Laadun parantamisen riskinä on, ettei kustannuksia saada siirrettyä hintoihin, eikä asiakas edes arvosta laadun nostamista.
3. **Asiakas on tyytymätön, yritys kokee laatunsa olevan hyvä.** Yksittäisen tyytymättömyystapauksen sijaan korjaustoimenpiteet on suunnattava yleiseen tyytymättömyyteen. Tällöin vaihtoehtona on, joko vaihtaa asiakkaat, jos heidän tyytyväiseksi saaminen ei ole kannattavaa, tai parantaa laatua.
4. **Asiakas on tyytymätön, yritys näkee laadussa virheen.** Toimintaa tulee tällöin kehittää kokonaisvaltaisesti asiakkaiden pohjalta ja henkilöstöön panostaen. Henkilöstön osalta tulee huomioida työntekijän osaaminen ja asenne asiakaspalvelussa, työyhteisön ratkaisemattomat ongelmat sekä puutteet esimiestyössä. (Reinboth 2008, 96–101.)

Seuraavaksi siirrytään teoriasta empiiriseen osuuteen, jossa työn toimeksiantajan esittelyn jälkeen perehdytään sekä asiakastyytyväisyystutkimukseen että sen pohjalta laadittuun toiminnan kehittämissuunnitelmaan. Teoriaosuudessa edellä käsitellyt taloushallinnon alan erityispiirteet sekä palvelun merkitys asiakastyytyväisyyteen luovat pohjan empiriaosuuden toteutukselle.

4 PÄIJÄT-HÄMEEN TILI- JA TILINTARKASTUS OY:N TOIMINNAN KEHITTÄMINEN

Tutkimuksen toimeksiantaja Päijät-Hämeen Tili- ja Tilintarkastus Oy haluaa kehittää toimintaansa erityisesti nykytilanteessa, sillä yritys on kasvuvaiheessa. Yrityksessä ymmärretään asiakkaiden tärkeys ja merkitys yrityksen hyvinvointiin. Tästä syystä toimintaa pyritään kehittämään asiakaslähtöisesti. Toiminnan kehittämisen lähtökohdaksi valittiin asiakastyytyväisyystutkimuksen laatiminen. Saatavien tulosten perusteella pyritään vastaamaan entistä paremmin asiakkaiden odotuksiin ja parantamaan heidän kokemaansa palvelun laatua.

4.1 Yritysesittely

Päijät-Hämeen Tili- ja Tilintarkastus Oy:llä on monivaiheinen historia. Alun perin yritys on perustettu Heinolassa toiminimenä jo vuonna 1979, jolloin omistajana toimi Raija Virtanen. Tällöin pääasiallisia asiakkaita olivat taloyhtiöt. Osakeyhtiömuotoon siirryttiin vuonna 1995 nimellä Tili- ja tilintarkastustoimisto Esra Oy. Yrityksen nykyinen omistaja Sari Mäkelä tuli mukaan yrityksen toimintaan vuonna 1997. Seuraavana vuonna hän lunasti 20 %:n osuuden tilitoimiston osakkeista, ja koko osakekanta oli siirtynyt hänen omistukseensa vuoden 2000 alusta alkaen.

Merkittävä muutos yrityksen toiminnassa tapahtui vuoden 2006 maaliskuussa, kun liiketoiminta myytiin Pretax-ketjun T Kurki Laskentatieto Oy:lle. Pretax on Suomen ja myös koko Pohjoismaiden suurin taloushallintoalan yritys. Yrityksen toiminnan painopiste siirtyi tällöin yritysten kirjanpitoon alkuaikojen taloyhtiöiden kirjanpidosta ja isännöinnistä. Tilintarkastustoiminta jäi liiketoiminnan myynninkin jälkeen Tili- ja tilintarkastustoimisto Esra Oy:lle.

Seuraava merkittävä tapahtuma yrityksen historiassa oli vuoden 2008 loppupuolella, kun Sari Mäkelä siirtyi pois Pretax-ketjusta ja vuoden kilpailukiellon jälkeen jatkoi tilintarkastusten lisäksi tilitoimistopalveluja Päijät-Hämeen Tili- ja Tilintarkastus Oy:n nimellä. Yrityksen henkilömäärä on kasvanut vähitellen nykyiseen viiteen henkilöön, joista kolme on KLT-kirjanpitäjiä, ja tilintarkastuksia tekevä Sari Mäkelä on lisäksi HTM-tilintarkastaja. Lisäksi yritys on auktorisoitu Suomen Taloushallintoliitto ry:n jäsen.

Palveluvalikoima kattaa nykyään tilintarkastusten lisäksi erilaiset tilitoimistopalvelut. Liikevaihdosta tilintarkastustoiminta kattaa noin 20 % ja tilitoimistopalvelut loput 80 %. Asiakaskunta koostuu tilitoimistopalvelujen osalta eri yritysmuodoista ja toimialoista, tilintarkastuspuolella painopiste on asunto-osakeyhtiöissä. Maantieteellisesti asiakaskunnat eroavat tilitoimisto- ja tilintarkastuspalveluissa niin, että tilitoimistopalvelujen asiakkaat ovat melko paikallisia, mutta tilintarkastuksia tehdään paljon myös pääkaupunkiseudulle.

Yritys on aiemminkin historiansa aikana vaihtanut toimitiloja, ja jälleen uusiin toimitiloihin siirryttiin elokuussa 2013. Aiemmat toimitilat kävivät liian pieniksi ja olivat myös epäkäytännöllisesti kahdessa eri tilassa, niin että omistajalla oli erillinen oma huone muiden jakaessa avoimen toimistotilan. Uusissa toimitiloissa koko henkilökunta on samassa toimistotilassa, vaikkakin omissa huoneissaan.

4.2 Asiakastyytyväisyystutkimus

Asiakastyytyväisyystutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa yrityksen nykyisten asiakkaiden tyytyväisyyttä. Tutkimus käsittää aineiston keruun lisäksi tulosten analysoinnin. Saatujen tulosten pohjalta tehdään johtopäätökset, joissa kootaan yhteen asiakkaiden vastaukset. Tämän tarkoituksena on syventää ja täsmentää tutkimuksessa saatua tietoa, jotta tuloksia voidaan hyödyntää käytännössä.

4.2.1 Tutkimusaineiston hankinta

Tutkimus toteutettiin pääosin kvalitatiivisena, mutta mukana oli myös kvantitatiivisia piirteitä. Tiedonkeruumenetelmänä käytettiin kyselylomaketta (LIITE 1). Lomake laadittiin Excel-ohjelmalla, ja se sisälsi sekä avoimia että strukturoituja kysymyksiä, joissa tuli valita arvosana annetuista vaihtoehdoista. Kvalitatiivisen tutkimuksen mukaisesti, eli syvemmän tiedon saamiseksi, pääpaino lomakkeessa oli avoimissa kysymyksissä. Kysymykset laadittiin yhteistyössä yrityksen kanssa pohjautuen koetun palvelun laadun tekijöihin. Toisin sanoen kysymysten laatimisessa lähdettiin liikkeelle tutkimusongelmasta, jonka jälkeen pyrittiin kattamaan palvelun laadulliset ulottuvuudet, kuitenkin yrityslähtöisesti.

Kyselylomakkeen alkuun liitettiin tervehdys yrityksen toimitusjohtajalta, millä pyrittiin osoittamaan kyselyyn vastaamisen tärkeyttä yritykselle ja kannustaa vastaamiseen. Alkusanoissa myös painotettiin vastaamisen luotettavuutta, mikä on tärkeää todellisten mielipiteiden esiin saamiseksi. Varsinainen kysely aloitettiin kysymällä muutamia taustatietoja. Näistä erityisesti olennainen kysymys oli käytössä olevat yrityksen palvelut, jolla saataisiin eroteltua tutkimuksen alaongelman mukaisesti tilintarkastuspalveluita käyttävien asiakkaiden mielipiteet.

Kyselylomaketta ei laadittu pelkästään kvalitatiivisena sisältäen vain avoimia kysymyksiä, koska vaikka siten olisi saatu enemmän tietoa, koettiin, etteivät vastaajat jaksa tai viitsi vastata pitkältä ja aikaa vievältä vaikuttavaan kyselyyn. Siksi avoimien kysymysten lomaan lisättiin nopeasti vastattavia kvantitatiivisen tutkimustavan mukaisia strukturoituja kysymysmatriiseja. Vastaamisen houkuttelevuutta pyrittiin edistämään myös pitämällä kysely lyhyehkönä, ja kaikki halutut aihealueet saatiinkin kysyttyä kahdella sivulla.

Kyselylomake lähetettiin sähköpostitse yrityksen asiakkaille, joiden sähköpostiosoite oli tiedossa. Tämä tutkimuksen toteuttamistapa valittiin kätevyyden vuoksi, sillä lomakkeen täyttäminen ja palauttaminen sähköisesti lienee useimmille nykypäivänä nopein ja helpoin tapa osallistua kyselyyn. Tällä pyrittiin siis saamaan vastausprosentti mahdollisimman suureksi. Lomake lähetettiin 25.6.2013 92:lle yrityksen edustajalle. Sähköpostina käytettiin tutkimuksen tekijän sähköpostia yrityksen toimitusjohtajan sähköpostin sijaan, jotta vastaajat voisivat luottaa vastaustensa pysyvän anonymeinä. Sähköpostiviestissä pyrittiin kertomaan vastaajille tarvittava tieto ja motivoida vastaamaan. Viestissä kerrottiin tutkimuksen tarkoitus, toteuttaja sekä mahdollisuus kysyä neuvoja sekä saada kysely paperiversiona (LIITE 2).

Tutkimuksen toteutusajankohta oli haastava, sillä kysely lähetettiin yritysten edustajille pahimpaan kesäloma-aikaan. Vastausaikaa annettiin vain reilu kolme viikkoa, millä pyrittiin saamaan kyselyn vastaanottajat vastaamaan pikaisesti, sillä sähköpostiviesti hautautuu helposti uudempien viestin alle. Muutama vastaus tuliikin jo parin tunnin sisällä, mutta kokonaisvastausmäärä vastausaikana jäi 15:een palautettuun lomakkeeseen.

Pienestä vastausprosentista johtuen kysely päätettiin uusia. Jotta vastaamista haittaavia tekijöitä olisi saatu minimoitua, kysely päätettiin toteuttaa tällä kertaa sähköisesti Internetin ja ulkopuolisen palveluntarjoajan (enuvo GmbH:n KyselyNetti-palvelun) kautta. Tällä pyrittiin entisestään helpottamaan vastaamista, mahdollistamaan vastaaminen ilman Excel-ohjelmaa sekä saamaan vastaajat vakuuttuneemmiksi vastaustensa luottamuksellisuudesta. Kysely toteutettiin sisällöllisesti täysin aiempaa vastaavana, joten jo vastanneita ohjeistettiin olemaan vastaamatta uudelleen. Muita kehoitettiin vastaamaan kahden viikon sisällä.

Sähköpostille tyypillisesti vastauksia tuli eniten saman päivän aikana. Seuraavina päivinä vastauksia tuli enää muutama. Puolesta välissä vastausaikaa lähetettiin muistutusviesti, jossa muistutettiin vastaamaan viikon sisällä ja annettiin uudelleen linkki vastaamiseen. Vastauksia tuli jälleen eniten välittömästi sähköpostiviestin jälkeen.

Verkkotutkimuksen tarjoajan palveluun sisältyi myös tulosten koonti sekä graafinen esittäminen. Tämän vuoksi myös sähköpostitse aiemmin saadut vastaukset siirrettiin verkkotutkimuksen osaksi. Nettikyselyyn tuli vastausaikana vastauksia 22 kappaletta, joten yhteensä vastauksia saatiin 37 kappaletta. Vastausprosentti oli näin ollen 40 %.

4.2.2 Aineiston analysointi ja tutkimustulokset

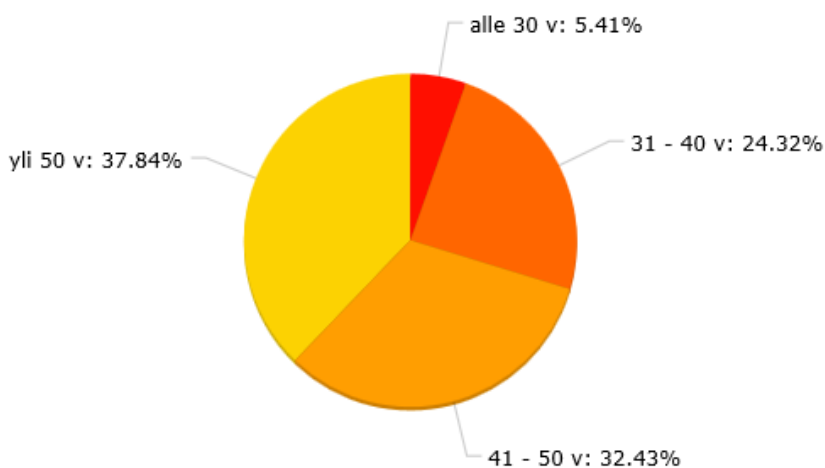
Sähköisen kyselylomakkeen avulla saadut vastaukset olivat suoraan tietokonepohjaisessa muodossa, joten vastausten litterointiin eli käsinkirjoitettujen tekstien kirjoittamiseen tietokoneelle tekstinkäsittelyohjelmalla ei ollut tarvetta. Vastaukset analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla, jolla pyrittiin muodostamaan tutkittavasta aiheesta tiivistetty kuvaus.

Taustamuuttujat

Kyselylomakkeessa kysyttiin taustamuuttujina vastaajan sukupuolta ja ikäryhmää sekä yritysmuotoa ja asiakassuhteen kestoa. Lisäksi kysyttiin vastaajan käytössä olevat yrityksen palvelut, minkä avulla voidaan erotella tilintarkastusasiakkaat

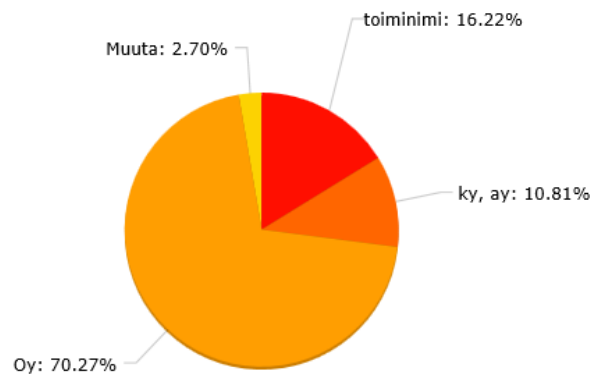
muista asiakkaista. Taustamuuttuja-kysymykset olivat monivalintakysymyksiä, ja niihin vastaaminen oli pakollista päästäkseen siirtymään lomakkeessa seuraaviin kysymyksiin.

Vastaajista naisia oli 40,5 % (15kpl) ja miehiä (22 kpl) 59,5 %. Iältään suurin osa vastaajista kuului yli 50-vuotiaiden ryhmään (14 kpl), mutta lähes yhtä moni kuului 41–50-vuotiaisiin (12 kpl). Vain hieman pienemmäksi jäi 31–40-vuotiaiden ryhmä, sisältäen yhdeksän vastaajaa. Selvästi vähiten vastaajista kuului kahden vastaajan myötä alle 30-vuotiaisiin. Kuviossa 7 esitellään vastaajien ikäjakauma prosentuaalisesti.



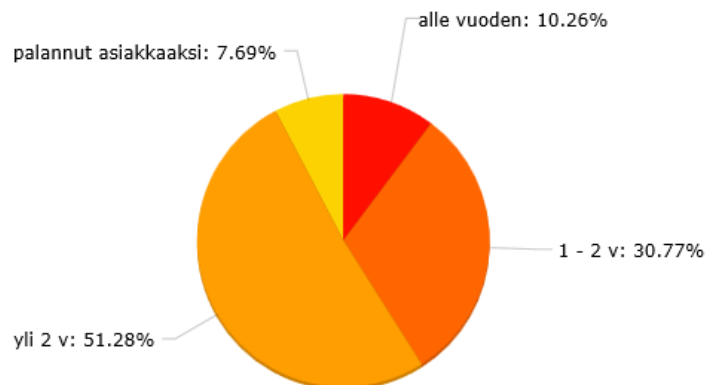
KUVIO 7. Vastaajien ikäjakauma prosentteina

Yritysmuodon suhteen hajonta oli selvästi pienempää: selvästi suurin osa asiakasyrityksistä oli osakeyhtiömuotoisia (26 kpl). Toisiinsa nähden lähes yhtä moni vastaaja edusti toiminimeä (6 kpl) tai henkilöyhtiötä (4 kpl). Yksi vastaajista edusti myös rekisteröityä yhdistystä. Prosentuaalinen jakauma yritysmuodoista esitellään kuviossa 8.



KUVIO 8. Vastaajien yritysmuotojakauma prosentteina

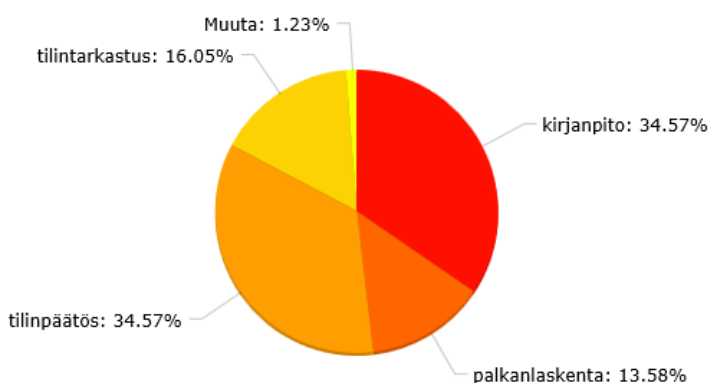
Vastaajien asiakassuhteenkeston prosentuaalinen jakauma ilmenee kuviosta 9. Yrityksen pitkäaikaisina asiakkaina (yli kaksi vuotta) vastaajista olivat olleet yli puolet (20 kpl). Toiseksi eniten oli 1-2 vuotta asiakkaina olleita (12 kpl). Neljä vastaajista oli ollut asiakkaana alle vuoden. Yrityksen asiakkaaksi oli palannut kolme vastaajaa.



KUVIO 9. Vastaajien asiakassuhteiden kestoajakauma prosentteina

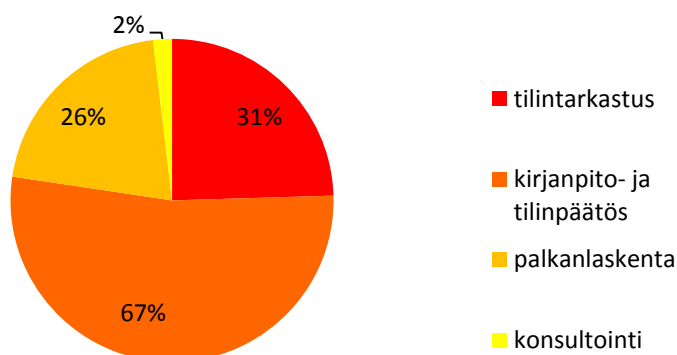
Kysyttäessä vastaajien käyttämiä yrityksen palveluja tilintarkastuspalveluja vastasi käyttävänsä 13 vastaajaa, eli 35 % kaikista vastanneista (kuvio 10). Kirjanpito- ja tilinpäätöspalveluja käytti 28 vastaajaa ja palkanlaskentaa 11 vastaajaa. Lisäksi

yksi vastaaja ilmoitti käytössään olevan yrityksen palveluista konsultoinnin. Tili-toimisto- ja tilintarkastuspalvelujen käyttäjät menevät osittain päällekkäin, sillä osa vastaajista on käyttänyt molempia palveluja.



KUVIO 10. Vastaajien palvelujakauma prosentteina

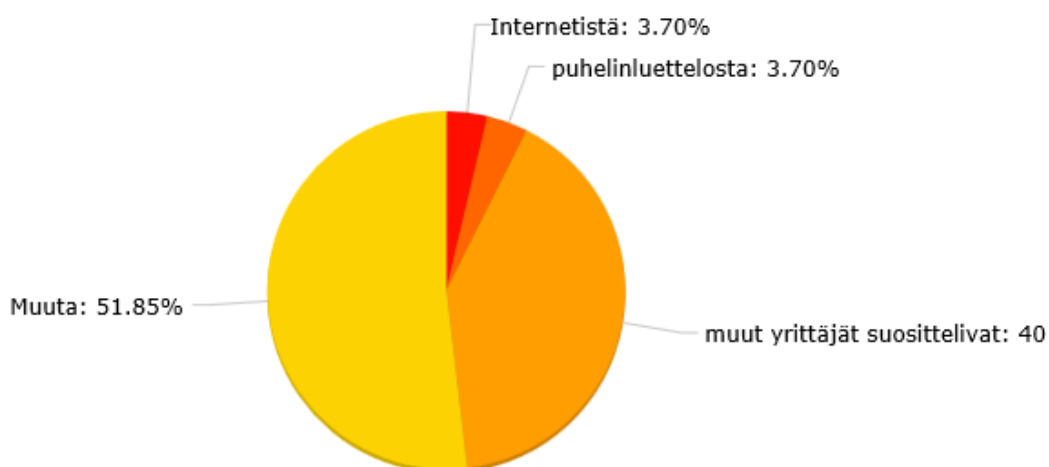
Kuviossa 11 kirjanpito- ja tilinpäätöspalvelut on yhdistetty, sillä käytännössä kirjanpitopalveluihin sisältyy tilinpäätöspalvelut. Kirjanpito- ja tilinpäätöspalveluja käytti 28 vastaajaa.



KUVIO 11. Vastaajien palvelujakauma prosentteina, kun kirjanpito- ja tilinpäätöspalvelut yhdistetty

Tiedonsaantilähteet

Taustamuuttujien jälkeen kysyttiin yrityksen markkinointiin liittyen, mistä vastaaja oli saanut tietoa yrityksestä. Kysymys toteutettiin monivalintakysymyksenä. Kysymykseen tuli 27 vastausta, ja lähes kaikki vastaajista kertoivat saaneensa tietoa yrityksestä tuttavuuden tai suosittelujen kautta. Muut yrittäjät olivat suositelleet yritystä 11 vastaajalle. Yli puolet vastaajista hyödynsi lisäkentän vastausmahdollisuuden, vastaten tunteneensa joko yrityksen tai omistajan ennestään. Yksi vastaaja kertoi saaneensa suosittelut kirjanpitäjältään ja eräs mainitsi ”puskara-dion”. Internetistä ja puhelinluettelosta oli kummastakin tietoa saanut yksi vastaaja. Kuvio 12 ilmenee tiedonsaantikanavien prosentuaalinen jakauma.



KUVIO 12. Vastaajien tiedonsaantikanavien jakauma prosentteina

Yrityksen valintakriteerit

Avoimena kysymyksenä tiedusteltiin vastaajan yrityksen valintaan vaikuttaneita tekijöitä. Kysymykseen tuli 33 vastausta. Selvästi tärkeimmäksi tekijäksi vastaajat nostivat yrityksen hyvän maineen. Muina tärkeinä tekijöinä pidettiin suosituksia ja yrityksen luotettavuutta. Useat vastaajista mainitsivat myös tuntevansa yrityksen omistajan pitkältä ajalta tai entisestä yrityksestä. Henkilökunnan ammattitaito ja sen ajantasaisuus oli monien vastaajien mukaan merkittävä tekijä, ja muutama vastaaja nosti esiin myös henkilökunnan palvelualttiuden ja lähestyttävyyden. Vastaajista neljä nosti esille yrityksen sijainnin ja paikallisuuden tärkeäksi valintakriteeriksi. Kaksi vastaajista viittasi yrityksen hintatasoon toinen pitäen sitä kohtuullisena ja toisen valintakriteerinä oli ollut hinta-laatusuhde.

”Hyvä maine; Muiden yrittäjien hyvät suosittelut”

”Ajantasainen ammattitaito ja ystävällinen, asiakasta kuunteleva palveluote”

”Paikallinen yritys”

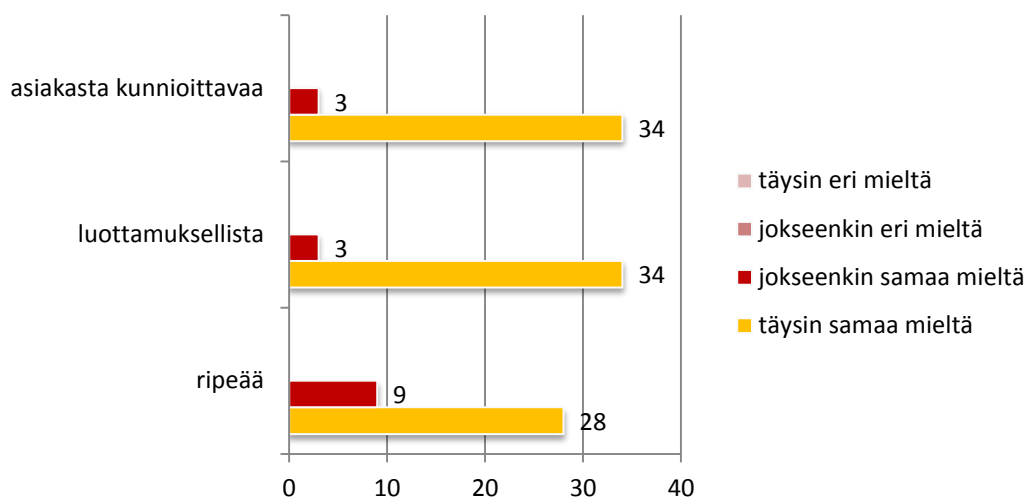
Yrityksen valintaan vaikuttavissa tekijöissä tilitoimisto- ja tilintarkastuspalvelujen asiakkaiden vastauksissa ei ole selkeää eroa. Eräs tilintarkastusasiakas piti kuitenkin tärkeimpänä valintakriteerinä suosituksia kirjanpitäjältä.

”Positiivinen palaute kirjanpitäjältämme”

Palveluiden ja henkilökunnan arviointi

Strukturoituna kysymyspatteristona kysyttiin vastaajan mielipidettä palveluiden laadusta ja henkilökunnan toiminnasta. Kaikki vastaajat (37 kpl) osallistuivat tähän arviointiin. Palveluiden laadun osalta lähes kaikki pitivät yrityksen tarjoamaa palvelua asiakasta kunnioittavana ja luottamuksellisena (kuvio 13). Palvelun riipyyden osalta yhdeksän vastaajaa oli vain jokseenkin samaa mieltä. Tilitoimisto- ja tilintarkastusasiakkaiden vastauksissa ei ole nähtävissä eroa.

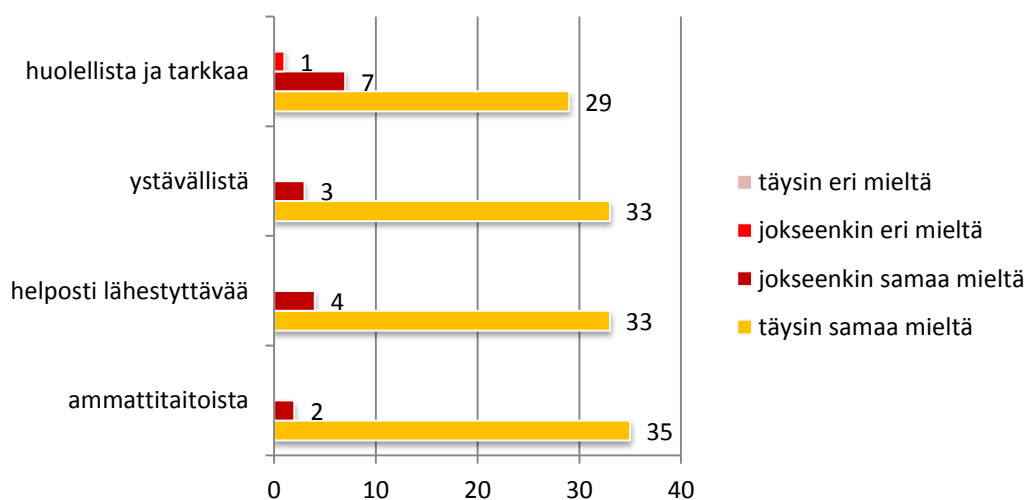
Yrityksen tarjoama palvelu on



KUVIO 13. Palveluiden arviointi

Henkilökunnan toiminnan osalta vastaajat olivat eniten samaa mieltä arvioidessaan henkilökunnan olevan ammattitaitoista (kuvio 14). Lähes kaikki vastaajat pitivät myös henkilökuntaa ystävällisenä ja helposti lähestyttävänä. Henkilökunta on huolellista ja tarkkaa -väittämän osalta seitsemän vastaajista oli vain jokseenkin samaa mieltä ja eräs vastaajista oli jokseenkin eri mieltä. Tilitoimisto- ja tilintarkastusasiakkaiden vastauksissa ei ole nähtävissä eroa.

Henkilökunta on



KUVIO 14. Henkilökunnan arviointi

Neuvojen saaminen

Seuraavaksi lomakkeessa kysyttiin avoimena kysymyksenä neuvojen ja avun saamisesta, sekä milloin tai mihin vastaaja kysyy neuvoa muualta. Tähän kysymykseen vastasivat 31 henkilöä. Kaikkien vastaajien mukaan neuvoja ja apua saa tarvitessaan. Siten tilitoimisto- ja tilintarkastusasiakkaiden vastauksissa ei ole eroa. Eräs vastaajista nosti esille sen, ettei aina itse huomaa kysyä kaikkea.

”Saamme aina tarvittaessa. En muista pitkiin aikoihin kysyneeni neuvoa muualta”

”kyllä saan. Aloittavana yrittäjänä en ehkä vain tajua kysyä asioita ajoissa.”

Vastaajien mukaan muilta tahoilta neuvoa kysytään harvoin. Tällaisia tahoja ovat verotukseen sekä vakuutus- ja rahoitusasioihin liittyvät.

”Saan neuvoja tarvittaessa. Sijoitusasioihin kyselen muualta.”

”Kaikki tarpeellinen tieto on saatu mitä on kysytty.; Ehkä yrityksen vakuutusasiat ovat muualta kysyttäviä.”

”Kyllä, tarvittaessa yhteiskunnan virastoista.”

Tavoitettavuus

Henkilökuntaan liittyen kysyttiin vielä avoimella kysymyksellä, onko henkilökunta helposti tavoitettavissa sekä onko heillä vastaajalle riittävästi aikaa. Lisäksi tiedusteltiin, mitä vastaaja muuttaisi tavoitettavuuden suhteen. Kysymykseen saatiin 31 vastausta. Kaikkien vastaajien mukaan henkilökunta on sekä helposti tavoitettavissa, että heillä on myös antaa riittävästi aikaa. Tämänkään kysymyksen vastauksissa ei siten ole eroa tilitoimisto- ja tilintarkastusasiakkaiden välillä.

”Henkilökunta on ollut aina helposti tavoitettavissa esim. sähköpostilla, ja tuntuu siltä että on aikaa riittävästi asiakkaan palvelemiseksi kunnolla. Ei muutosehdotuksia.”

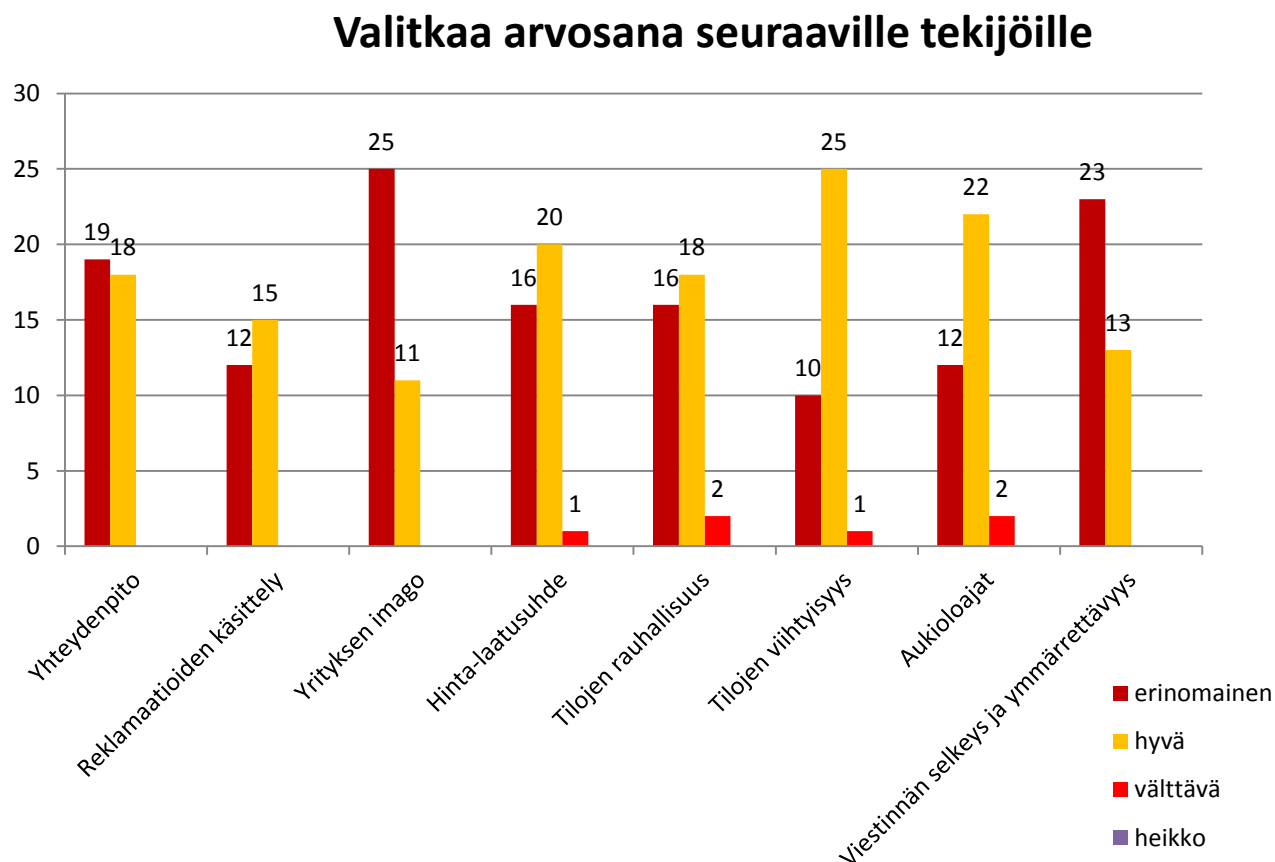
Kaksi vastaajista toi esiin myös kehittämisehdotuksia. Toinen heistä ehdotti etukäteen varattua tapaamisaikaa tietyin aikavälein asioiden kartoittamiseksi. Toinen vastaajista puolestaan kertoi aukioloaikojen olevan hänelle hankalia, ja ehdottikin siten aukioloajoista riippumatonta mahdollisuutta jättää postia suoraan yrityksen tiloihin.

”kyllä on. Eikä ole realistista odottaa että toimistolla istutaan kädet ristissä odottamassa asiakkaiden varalta. Ehkä sitä voisi korostaa, että varattaisiin etukäteen aika asioiden kartoittamiseksi, vaikka 6 kk välein.”

”Aina tavattaessa aikaa on ollut riittävästi.; Aukioloajat ovat hieman hankalat. Koska en ehdi Heinolaan aukioloaikoina.; Tarvittaessa on kuitenkin saatu asiat järjestettyä. Kaipaisin mahdollisuutta jättää postia suoraan yrityksen tiloihin luukun tai lukittavan postilaatikon kautta mihin vuorokauden aikaan tahansa.”

Arvosana palvelun laatuun liittyville tekijöille

Strukturoidun kysymyspatteriston avulla kysyttiin arvosanaa eräille yksittäisille palvelun laatuun liittyville tekijöille, jotka vaikuttavat asiakkaiden tyytyväisyyteen (kuvio 15). Kaikki vastaajat antoivat arvosanansa patteristoon, vaikkakin osa jätti vastaamatta joihinkin yksittäisiin kohtiin. Vastaajat antoivat arvosanoina eniten erinomaisia tai hyviä, välttäviä vain muutaman ja heikkoja ei yhtään. Välttäviä arvosanoja annettiin muutama aukioloajoista, tilojen rauhallisuudesta ja viihteyssyydestä sekä hinta-laatusuhteesta. Imago, viestinnän selkeys ja ymmärrettävyys, yhteydenpito sekä reklamaatioiden käsittely saivat erittäin hyvän arvosanan, sillä kaikki vastanneet arvioivat ne erinomaisiksi tai hyviksi.



KUVIO 15. Palvelun laatuun liittyvien tekijöiden arviointi

Keskiarvoisesti kaikkien kysyttyjen palvelun laatuun liittyvien tekijöiden arvostana asetui erinomaisen ja hyvän väliin. Parhaan arvostanan sai yrityksen imago, keskiarvoisesti 1,31 (erinomainen = 1, heikko = 4). Keskiarvoisesti huonoimmat arvostanat saivat tilojen viihtyisyys ja rauhallisuus sekä aukioloajat.

Tilitoimisto- tilintarkastusasiakkaiden vastauksissa ei tämänkään kyselykohdan osalta ole nähtävissä merkittävää eroa, kuitenkin annetut välttävät arvostanat ovat tilitoimistoasiakkaiden antamia. Taulukossa 3 esitellään vastaajien arvioimaa palvelun laatua tilintarkastusasiakkaiden osalta.

TAULUKKO 3. Palvelun laatuun liittyvien tekijöiden arviointi; tilintarkastusasiakkaiden vastaukset

	erinomainen (1)	hyvä (2)	välttävä (3)	heikko (4)	arvosana keskimäärin
Yhteydenpito	7	6			1,46
Reklamaatioiden käsittely	5	5			1,50
Yrityksen imago	9	4			1,31
Hinta-laatusuhde	6	7			1,54
Tilojen rauhallisuus	5	7			1,58
Tilojen viihtyisyys	3	9			1,75
Aukioloajat	2	10			1,83
Viestinnän selkeys ja ymmärrettävyys	10	2			1,17

Tilintarkastusasiakkaat antoivat keskiarvoisesti parhaan arvosanan viestinnän selkeydelle ja ymmärrettävyydelle, yrityksen imagon jäädessä toiselle sijalle. Huonoimmat keskiarvoiset arvosanat saivat aukioloajat sekä tilojen viihtyisyys ja rauhallisuus.

Ohjausta kirjanpidon raporttien tulkintaan

Seuraavana avoimena kysymyksenä tiedusteltiin vastaajan kokemaa tarvetta ohjaukselle kirjanpidon raporttien tulkintaan. Tarkennuksena tiedusteltiin, mihin ja millaista ohjausta tarvittaisiin. Kysymykseen tuli 25 vastausta, joista 16:ssa ei koeta tarvittavan ohjausta. Vastaajista seitsemän mukaan tarvetta olisi ainakin joskus ja parin vastaajan mukaan ohjausta tarvittaneen myöhemmin. Ohjauksen määrään vaikuttaa erään vastaajan mukaan oma paneutuminen.

”Kyllä. Tunnuslukujen avaamiseen, mitä ne tarkoittavat ja mihin tulisi kiinnittää huomiota.”

”En oikeastaan. Ehkä pieni palaute olisi paikallaan, mutta vasta ensi vuonna, kun nähdään miten talousluvut uudella laskentavalla menevät.”

”Varmasti jatkossa. Selkeitä ovat, mutta ”analyysiä” tilanteessa jatkossa tarkemmin, aika-ajoin, kysyttäessä.”

”Koen tarvitsevani, tosin varmaankin enemmän kiinni siitä että en ole itse saanut aikaiseksi/löytänyt aikaa paneutua ko. asioihin”

Vastauksista viisi oli tilintarkastusasiakkailta. Tilitoimisto- ja tilintarkastusasiakkaiden vastauksissa ei ollut juuri eroa, eikä näin pienestä vastausmäärästä voida vetää päätelmiä. Kuitenkin erään tilintarkastusasiakkaan vastauksessa nousi esiin tarve saada ohjausta verotuskysymyksiin liittyen. Lisäksi eräs tilintarkastusasiakas vastasi:

”Raportteja ei tule luettua.”

Vapaaehtoisen tilintarkastuksen hyödyllisyys

Tilintarkastuspalveluiden osalta asiakkailta kysyttiin avoimella kysymyksellä kokemuksia vapaaehtoisen tilintarkastuksen hyödyllisyydestä sekä muutosehdotuksia. Vastauksia tuli 12 kappaletta, mutta kysymystä ei ollut ilmeisesti ymmärretty täysin, sillä vastauksia tuli myös muilta kuin vapaaehtoisen tilintarkastuksen valinnoilta. Joka tapauksessa kaikki vastaajat olivat tyytyväisiä palveluun, eivätkä toivoneet muutosta.

”hyvät vinkit ja neuvot, mitään en muuttaisi”

Palveluiden vastaavuus asiakkaan tarpeisiin

Avoimella kysymyksellä kysyttiin yrityksen palveluiden vastaavuutta vastaajan yrityksen tarpeisiin. Tähänkin kysymykseen pyydettiin myös muutosehdotuksia. Vastauksia saatiin 29 kappaletta. Kaikkien vastanneiden mukaan palvelut vastaavat yritysten tarpeita, joten eroa ei ollut tilitoimisto- ja tilintarkastusasiakkaiden välillä. Muutosehdotuksina vastaajat esittivät vakiokuukausihintaa sekä ryhmäkoulutushetkiä.

”Vastaa muuten, mutta hinnoittelu pienelle yritykselle suhteellisen kova, pitäisi olla ns. vakio kk hinta.”

”Sopii erinomaisesti pienelle yritykselle. Ehkä voisi harkita pieniä ryhmäkoulutushetkiä esim. vuosilomalain muuttuessa.”

Tili- tai tilintarkastustoimiston vaihto

Vastaajan suunnitelmia asiakassuhteen päättämisestä kysyttiin avoimella kysymyksellä, johon pyydettiin myös perusteluja. Vastauksia tähän kysymykseen tuli 31 kappaletta, joista vain yksi harkitsi tilitoimiston vaihtoa. Muuten eroa tilitoimisto- ja tilintarkastusasiakkaiden välillä ei siis ollut.

”Kyllä, ei välttämättä varaa”

”Ei tulis mieleenkään, koska en usko että voisi parempaan vaihtaa.”

”En, juuri vaihdoin kasvottomasta isosta ketjusta pienempään; Ei ole suunnitelmissa vaihtaa uudestaan lähiaikoina.”

Suosittelun antaminen

Avoimen kysymyksen kautta kysyttiin vastaajalta, suosittelisiko hän yritystä muille. Tähänkin kysymykseen toivottiin perusteluja. Vastauksia saatiin 33 kappaletta, joiden mukaan kaikki vastaajista suosittelisivat yritystä muille (myös edellisessä kysymyksessä asiakassuhteen päättämistä harkinnut). Tällöin tilitoimisto- ja tilintarkastusasiakkaiden vastauksissa ei tässäkään kysymyksessä ole eroa.

Perusteluina useat vastaajista esittivät yrityksen asiantuntijuuden sekä ystävällisen palvelun. Lisäksi vastauksissa nostetaan esiin luotettavuus, sujuvuus sekä kohtuullinen hinta.

”Voin suositella yritystä; hinta - laatu -suhde on hyvä, palvelu nopeaa ja asiallista.”

”olen suositellut tutuille aloittaville yrittäjille joista ainakin yksi on nyt asiakkaana. Suositeluhaluukkuuteen vaikutti toiminnan mutkattomuus mutta myös kohtuullinen hinta. Kyseinen yritys toimii Vantaalla jossa hinnat aika paljon kovemmat, kuulema..”

Yrityksen koko ja varsinkin sen kasvu vaikuttaa parin vastaajan suositteluhaluuteen:

"Suosittelen, kunhan ette paisu liian suureksi. Mukava kun "oma" henkilö hoitaa asiat täsmällisesti.; Kanssakäynti puolin ja toisin on helppoa ja mutkatonta."

"Kyllä, mutta vain, jos Sari antaa luvan. Työtä taitaa olla riittämiin jo nyt."

Vapaa kysymys

Viimeiseksi annettiin vastaajalle mahdollisuus avoimella kysymyksellä kertoa haluamansa, esimerkiksi kehittämis ehdotuksia. Tämän mahdollisuuden hyödynsi 19 vastaajaa. Useat heistä käyttivät sen kiittääkseen yritystä, mutta esiin tuli myös muutama kehitysehdotus. Aiemmin kyselyssä vakiokuukausihintaa ehdottanut vastaaja ehdottaa jälleen tässä kohtaa hintojen tarkistusta. Samoin jo aiemmin aineiston aukioloajoista riippumatonta toimittamista ehdottanut, painottaa asiaansa uudelleen:

"Aukioloon ja/tai aineiston toimittamiseen aukiolosta riippumatta toivoisin vaihtoehtoja."

Uutena ajatuksena yksi vastaaja ehdottaa mahdollisuutta lisäinformaatioon ja asiakkaan asioiden syvempään tarkasteluun:

"Kiitokset.; Pieni analyysipaketti olisi paikallaan jatkossa, eli saisi lukujen lisäksi hieman infoa. Tämän voisi myydä asiakkaille vaikka optiohinnalla, niin jokainen voisi valita haluaako että kirjanpitäjä hieman syventyy ja vinkkailee asioita tarkemmin."

Kaksi vastaajista ehdottaa vuosittaisia infohetkiä tai asiakasiltoja ja eräs vastaajista kehottaa kiinnittämään huomiota asiakastiloihin.

"Kerran vuodessa voisi olla asiakasilta, jossa kootusti esillä esim. oy:n tilinpäätöstä ja verotusta koskevia ajankohtaiskysymyksiä. Erityisesti tilintarkastushavaintojen pohjalta syntyneestä materiaalista voisi poimia joitakin painotuksia / ohjausta mm. suhteessa lainsäädäntömuutoksiin."

"Ei ole kivan näköistä kun ne mapit ovat ovenpielessä sisään tullessa. Tilasuunnittelijana kiinnitän huomiota tällaisiin "pikkujuttuihin". "

4.2.3 Johtopäätökset

Tutkimukseen osallistuneet yrityksen asiakkaat ovat enimmäkseen erittäin tyytyväisiä yrityksen toimintaan. Tilitoimisto- ja tilintarkastusasiakkaiden tyytyväisyydessä ei ole nähtävissä eroa. Tästä syystä he kaikki suosittelisivat yritystä muille, eivätkä yhtä lukuun ottamatta edes harkitse asiakkuuden päättämistä. Asiakkuussuhteet ovat enimmäkseen pitkäkestoisia, eli asiakaskunta koostuu uskollisista asiakkaista.

Vastauksissa nousee esiin suositusten ja maineen suuri merkitys sekä yrityksen valinnassa että palvelun laadussa. Vastaajat arvostavat luotettavuutta ja asiantuntijuutta. Kyselyyn vastanneista muutamat nostavat esiin positiivisena tekijänä yrityksen pienen koon, jonka kokevat edesauttavan palvelun hyvää laatua. Kehityskohteita vastaajien mukaan ovat yksittäiset tekijät, kuten aukioloajat eli saavutettavuus. Kehitettävää vastaajien mukaan olisi myös toimitiloissa, joiden rauhallisuudessa ja viihtyisyydessä oli parannettavaa. Palvelun sisällön osalta vastaajat ovat tyytyväisiä, mutta palvelutuotteita voitaisiin muutaman vastaajan mukaan kehittää eteenpäin esimerkiksi lisäämällä valinnaisuutta.

4.3 Toiminnan kehittämissuunnitelma

Tutkimuksen perusteella yrityksen toiminta on asiakkaiden mielestä hyvää eikä muutoksia juuri kaivata. Muutettavaa ei siis niinkään ole suurissa linjoissa, vaan huomiota tulisi kiinnittää yksityiskohtiin. Tilitoimisto- ja tilintarkastusasiakkaiden tyytyväisyydessä ei tutkimuksen pohjalta ole juuri eroa. Vaikka tilintarkastusasiakkaisiin ollaan yhteydessä huomattavasti vähemmän, he eivät tutkimuksen perusteella toivokaan enempää yhteydenpitoa tai muuta muutosta palveluihin.

Asiakkaiden ollessa tyytyväisiä yrityksen toimintaan haasteeksi nousee palvelun laadun tason säilyttäminen. Ensiarvoisen tärkeää on tällöin henkilökuntaan panostaminen, sillä asiakkaat ovat tekemisissä yrityksen kanssa henkilökunnan välityksellä. Henkilökunnan hyvinvointia voidaan ylläpitää erilaisten yksittäisten tapahtumien, kuten virkistyspäivien kautta, mutta myös jokapäiväisesti työilmapiirin kautta sekä motivoimalla ja kuuntelemalla työntekijöitä. Työyhteisö ja sen ilma- piiri ovat yrityksessä tällä hetkellä erittäin hyvät, joten olennaista on ymmärtää sen tärkeä merkitys ja huomioida sen säilyminen jatkossakin, esimerkiksi rekrytoinnin yhteydessä.

Toiminnan ja palvelun laadun säilyminen korkealla tasolla edellyttävät huomion kiinnittämistä henkilökunnan ja asiakasmäärän väliseen suhteeseen. Nykyiset asiakkaat ovat valinneet yrityksen sen toiminnan laadun ja henkilökohtaisen palvelun vuoksi. Mikäli yrityksen asiakasmäärä jatkaa kasvua, henkilökunnan määrän tulee myös kasvaa. Muussa tapauksessa henkilökunnan hyvinvointi ja siten palvelun laatu kärsivät.

Palvelun laadun suhteen olennaista on myös henkilökunnan ammattitaito ja sen ajantasaisuus sekä palvelualttius. Vaikka tutkimuksen pohjalta henkilöstön ammattitaitoon ollaan tyytyväisiä, sitä tulee edelleen ylläpitää kouluttamisen kautta. Alalle on tyypillistä lainsäädännön ja muiden ohjeistusten muutokset, jotka vaativat osaamisen jatkuvaa päivittämistä. Jatkoa ja kehittymistä varten olennaista kouluttamisessa on huomioida tulevaisuuden tarpeet, esimerkiksi tietoteknisen kehittymisen sekä asiakaspalvelutaitojen osalta.

Tutkimuksesta ilmenee, että yritys rakentuu pitkälti toimitusjohtajan persoonan ympärille. Toiminnan kehittäminen vaatii myös muun henkilöstön osallistumista

yrittäjäkuvan luomiseen. Palvelun laadun varmistamiseksi yritys ei voi nojata vain yhden henkilön varaan. Käytännössä toimitusjohtajan tulee jakaa vastuuta ja delegoida tehtäviä. Henkilökohtaisen ja luottamuksellisen palvelun takaamiseksi asiakkaat tulee kuitenkin jatkossakin pitää jaettuina henkilökunnan eri jäsenille, mutta tarvittaessa henkilöstön tulee pystyä palvelemaan kaikkia.

Aukioloajat koetaan tutkimuksen mukaan osittain hankaliksi, varsinkin aineiston jättämisen kannalta. Tähän ongelmaan ratkaisu saatiin yrityksen muuttaessa uusiin toimitiloihin, minkä jälkeen aineistoa voidaan jättää luottamuksellisesti aukioloajoista riippumatta postiluukun kautta. Uusiin toimitiloihin siirtymisen myötä saatiin myös parannettua toimitilojen rauhallisuutta ja viihtyisyyttä jo tilojen lisääntymisen avulla. Viihtyisyyteen on kuitenkin kiinnitettävä huomiota myös jatkossa - erityisesti, mikäli toiminta edelleen laajenee ja tilat käyvät pieniksi.

Yrityksen asiakkaat ovat saaneet tietoa yrityksestä lähinnä suosittelujen kautta. Markkinointi ei siten asiakashankinnan osalta ole toimivaa. Toisaalta alan erityispiirteenä on vahva luottamussuhde asiakkaan ja yrityksen välillä, minkä vuoksi esimerkiksi lehti- tai Internet-mainonnan kautta ei valita palveluntarjoajaa. Lisämarkkinointi toisi kuitenkin näkyvyyttä ja mahdollisesti uusia asiakkaita. Markkinoinnin avulla voitaisiin myös pyrkiä laajentamaan toiminta-aluetta. Vaikka tällä hetkellä ei ole mahdollisuutta uusien asiakkaiden vastaanottamiseen, markkinoinnin mahdollisuudet tulee huomioida tulevaisuudessa. Varsinkin sähköisten välineiden ja kanavien käyttöä tulisi hyödyntää markkinoinnissa niiden sekä maantieteellisen että ajallisen kattavuuden vuoksi.

Mikäli uusia asiakkaita halutaan vastaanottaa, ja siten edelleen laajentaa liiketoimintaa, huomioon on syytä ottaa nykyisten asiakkaiden arvostama yrityksen pieni koko ja palvelun henkilökohtaisuus. Pienen koon koetaan lisäävän palvelun laatua, jolloin laajentuminen voidaan kokea tälle uhkana. Tärkeää on siis laajentamisen yhteydessä paitsi miettiä sen tarkoituksenmukaisuutta myös vaikutuksia koettuun palvelun laatuun. Laajentuminen itsessään ei vähennä palvelun henkilökohtaisuutta, mikäli edelleen varmistetaan henkilöstön ajan riittäminen ja asiakkaiden säilyminen yhdellä ja samalla työntekijällä.

Tutkimuksen pohjalta yrityksen tarjoamien palvelutuotteiden osalta kehitettävää on tarjota hinnoittelussa vaihtoehtona kuukausittainen vakiohinnoittelu. Vaihtoehtoon toteutettavuus on kuitenkin riippuvainen esimerkiksi asiakkaan yritystoiminnan säännöllisyydestä ja vakiintuneisuudesta. Tutkimuksessa ehdotetut syvemmät analyysit ja ohjaukset pelkkien raporttien lisäksi sekä ajankohtaista infoa tarjoavat asiakasillat ja ryhmäkoulutukset kuvastavat alan kehittymisen suuntaa. Alan toivotaan vastaavan johdon tarpeisiin liiketoiminnan suunnittelussa. Asiakkaat toivovat yhä enemmän tietoa ja ehdotuksia raporttien pohjalta toimimiseen. Yrityksen tulisikin pystyä vastaamaan asiakkaiden toiveisiin suuntaamalla toimintaa raportoinnista syvempään analyysiin ja tulevaisuusennusteisiin.

Sähköistyminen on jo nykypäivää ja yhä enemmän myös tulevaisuutta, minkä vuoksi siihen tulisi kiinnittää huomiota tarjottaessa palveluja asiakkaille. Sen hyödyt ovat merkittävät sekä yritykselle että asiakkaalle – useimmiten. Asiakasyrityksen toimintoja sähköistettäessä tulee huomioida yritystoiminnan laatu ja laajuus sekä räätälöidä ratkaisut juuri tietyille asiakkaalle sopiviksi. Joka tapauksessa jokaisen yrityksen on mahdollista siirtyä sähköiseen taloushallintoon, ainakin joiltakin osin. Tärkeintä on löytää asiakkaalle sopivimmat ratkaisut ja saada ne tälle myytyä. Joka tapauksessa sähköistyminen sekä yrityksen omissa että asiakkaan toiminnoissa helpottaa ja nopeuttaa yrityksen toimintaa sekä edesauttaa kilpailukykyä ja ylipäänsä elinvoimaisena pysymistä.

Vastatakseen alan kehittymisen ja kilpailun haasteisiin yrityksessä tulee suunnitella toimintaa pitkällä tähtäimellä. Jotta toiminta pysyy kannattavana, tulee sekä nykyhetken että tulevaisuuden tavoitteiden olla selkeät. Tällöin toimintaa voidaan mukauttaa asetettujen tavoitteiden pohjalta, ottaen huomioon alan tulevaisuuden suunta. Esimerkiksi tulevaisuudessa monet tilitoimistot erikoistuvat tiettyihin asiakkaisiin, joten tämä vaihtoehto on syytä huomioida tavoitteita asetettaessa. Mikäli erikoistumista ei koeta kannattavaksi, on suunniteltava, miten muuten tulevaisuuden haasteisiin voidaan vastata. Vahva kilpailukeino on nykyisten asiakkaiden arvostama yrityksen imago ja palvelun laatu.

Toiminnan suunnittelun ja kehittämisen lähtökohtana tavoitteiden asettamisen lisäksi tulisi olla yrityksen nykytilanteen arviointi. Arvioinnin pohjana voidaan pitää asiakastyytyväisyyskyselyn avulla saatuja tuloksia sekä alan kehittymisnä-

kymiä. Taulukossa 4 esitetään SWOT-analyysi, joka sisältää arviointia yrityksen nykyhetken vahvuuksista ja heikkouksista sekä ulkoisen ympäristön tarjoamista mahdollisuuksista ja uhista. Vahvuuksia ja mahdollisuuksia tulisi vahvistaa ja hyödyntää, kun taas heikkouksia ja uhkia tulisi korjata ja kehittää.

TAULUKKO 4. SWOT-analyysi

Sisäinen ympäristö	VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
	<ul style="list-style-type: none"> • imago; luotettavuus • henkilöstön ammattitaito • palvelutarjonta: tilintarkastuspalvelut • pieni koko > palvelun henkilökohtaisuus 	<ul style="list-style-type: none"> • yrittäjäkeskeinen • pieni koko > pärjääminen kilpailussa
Ulkoinen ympäristö	MAHDOLLISUUDET	UHAT
	<ul style="list-style-type: none"> • tietotekniikan kehittyminen; sähköistyminen • kansainvälistyminen • yritysten taloushallinnon ulkoistamisen lisääntyminen 	<ul style="list-style-type: none"> • alan yritysten koon kasvu • kansainvälisten yritysten tulo markkinoille

SWOT-analyysin monet kohdat voivat sijaita nelikentän molemmin puolin. Esimerkiksi yrityksen pieni koko voidaan nähdä sekä vahvuutena että heikkoutena riippuen näkökulmasta. Pieni koko on vahvuus mahdollistaessaan palvelun henkilökohtaisuuden, mutta heikkous vaikeuttaessaan kilpailemista suurempia yrityksiä vastaan. Tärkeää on huomioida tekijöiden eri näkökulmat ja vaikutukset, eikä muokata toimintaa vain kapeakatseisesti ja pintapuolisesti.

Seuraavassa on koottuna yhteen edellä aiemmin kerrotut yrityksen toiminnan kehittämiskohteet:

- ❖ pitkän aikavälin toimintasuunnitelma ja tavoitteet
- ❖ henkilökunnan hyvinvointi
- ❖ työntekijän asiakasmäärä
- ❖ ammattitaidon ajantasaisuus ja tulevaisuussuuntautuneisuus
- ❖ yrityskuvan riippuvaisuus toimitusjohtajasta
- ❖ toimitilojen viihtyisyys ja rauhallisuus
- ❖ markkinointi, erityisesti sähköinen
- ❖ asiakasillat ja ryhmäkoulutukset
- ❖ hinnoitteluvaihtoehdot, esimerkiksi vakiokuukausihinta
- ❖ syvemmät analyysit ja tulevaisuusennusteet raporttien pohjalta
- ❖ asiantuntijuus- ja neuvontapalvelut
- ❖ sähköistyminen
- ❖ erikoistumisen tarpeen selvitys.

Kehitettävää on sekä tutkimuksessa esiin nousseissa seikoissa että SWOT-analyysin mukaisissa heikkouksissa. Lisäksi SWOT-analyysissa esitetyt ulkopuolisen ympäristön mahdollisuudet tulee hyödyntää, jotteivät ne muodostu yritykselle uhiksi, ja jo olemassa olevat uhat torjua. Vaikka analyysissa kuvatut vahvuudet eivät vaadi varsinaista tämän hetken kehittämistä, niiden säilyminen vahvuuksina on riippuvainen niiden huomioimisesta ja ylläpitämisestä toiminnassa.

5 YHTEENVETO

Tähän opinnäytetyöhön liittyvän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää Päijät-Hämeen Tili- ja Tilintarkastus Oy:n asiakkaiden tyytyväisyys yrityksen tarjoamiin palveluihin ja toimintaan. Erityisesti haluttiin saada selville tilintarkastusasiakkaiden tyytyväisyys. Tilintarkastusasiakkaiden tyytyväisyys ei ole yritykselle tilitoimistoasiakkaiden tyytyväisyyttä tärkeämpää, mutta yhteydenpidon vähäisyyden vuoksi heidän toiveitaan ja odotuksiaan ei tunneta yhtä hyvin. Tutkimuksen tulosten pohjalta oli tarkoitus laatia toiminnan kehittämissuunnitelma.

Tutkimuksen teoriaosuudessa perehdyttiin sekä lyhyesti taloushallintoalaan että erityisesti tilitoimisto- ja tilintarkastuspalveluihin. Ala on kehittyvä ja kokemassa suuria muutoksia, esimerkiksi sähköistymisen myötä. Palveluiden luonne muuttuu muutenkin perinteisestä kirjanpidosta lukujen syvempään analysointiin ja koko asiakasyrityksen liiketoiminnan kehittämiseen.

Teoriaosion toisessa osassa käsiteltiin palvelua ja sen laatua sekä asiakastyytyväisyyttä. Palvelun erityispiirteenä on sen aineettomuus, mikä tekee sen laadun kehittämisen ja mittaamisen haastavaksi. Palvelutapahtuma on joka kerta ainutlaatuinen ja sisältää myös asiakkaan osallistumisen. Asiakastyytyväisyys muodostuu koetusta kokonaislaadusta, joka käsittää sekä toiminnallisen että teknisen laadun. Lisäksi tyytyväisyyteen vaikuttavat asiakkaan odotukset palvelun suhteen.

Tutkimuksen empiirisessä osuudessa esiteltiin asiakastyytyväisyystutkimus, joka toteutettiin pääosin kvalitatiivisena tutkimuksena, mutta hyödyntäen myös kvantitatiivisia menetelmiä. Kvalitatiiviset menetelmät valittiin syvemmän tiedon saavuttamiseksi, sillä kvantitatiivisten eli määrällisten kysymysten avulla koettiin saavutettavan vain tilastollista tietoa. Tutkimuksen tarkoituksena ei ollut pelkän tiedon kerääminen, vaan saada sen pohjalta kehitettyä yrityksen toimintaa.

Tutkimus toteutettiin sähköisen kyselylomakkeen avulla kesällä 2013. Sähköinen muoto valittiin sen nopeuden ja helppouden vuoksi, jotta vastaaminen olisi mahdollisimman houkuttelevaa. Tutkimuksen ulkopuolelle rajattiin ne asiakkaat, joille ei ollut mahdollista lähettää sähköpostia. Tutkimukseen ei myöskään otettu mukaan uusia tai yritykseen sidoksissa olevia asiakkaita. Jälkimmäisten rajausten avulla pyrittiin ehkäisemään tulosten vääristymistä.

Tehdyssä tutkimuksessa toimivuuden kriteereiden täyttyminen on huomioitu alusta lähtien esimerkiksi siten, että tutkimuksen aihe on toimeksiantajalta lähtöisin ja kyselylomake laadittiin yhteistyössä yrityksen kanssa ja yrityslähtöisesti. Tutkimuksen toteutuksessa otettiin huomioon saatavien tulosten hyödynnettävyys toiminnan kehittämissuunnitelmaa laadittaessa. Tästä syystä esimerkiksi kyselylomakkeen aiheissa pitäydyttiin sellaisissa, joihin todellisuudessa yrityksen puolesta voitaisiin vaikuttaa.

Lisäksi tutkimuksen toimivuuden kriteerien täyttymiseksi pyrittiin varmistamaan tutkimuksen validiteetti. Tehty tutkimus voidaan toteuttaa uudelleen, sillä tutkimuksen liitteenä on kopio käytetystä kyselylomakkeesta. Tutkimuksen validiteettia pyrittiin lisäämään myös raportoimalla tarkasti tutkimuksen käytännön toteuttamista. Reliabiliteetti-kriteerin täyttyminen sitä vastoin kyselynä toteutettavassa tutkimuksessa on haastavaa, sillä kyselyyn vastanneiden mielipiteet voivat vaihdella mielialasta ja päivästä riippuen. Tutkimustulosten luotettavuutta pyrittiin kuitenkin parantamaan pitämällä tutkimusjoukko mahdollisimman suurena sekä rajaamalla joukosta jo etukäteen tuloksia mahdollisesti vääristäviä tekijöitä (uudet tai henkilöstöön sidoksissa olevat asiakkaat). Tutkimuksen reliabiliteettia pyrittiin varmistamaan siten, että kyselyn toteutuksessa vastaajille vakuutettiin vastaamisen tapahtuvan luottamuksellisesti ja anonyyminä.

Kysely lähetettiin 92 asiakkaalle ja vastauksia saatiin 37 kappaletta, jolloin vastausprosentiksi muodostui 40 %. Tutkimustulosten perusteella todettiin asiakastyytyväisyyden olevan pääasiassa erittäin hyvä, parannettavaa on vastaajien mukaan vain joissakin yksittäisissä kohdissa. Tutkimuksen tavoitteet saavutettiin hyvin, sillä tutkimuksen avulla saatiin vastaus tutkimusongelmaan, eli asiakkaiden tyytyväisyyteen palvelun eri osa-alueisiin. Erityisen merkittävää on, että tutkimuksen perusteella saatiin selville, ettei tilintarkastusasiakkaiden tyytyväisyydessä ole juuri eroa tilitoimistoasiakkaisiin nähden. Vaikka tilintarkastuspalveluiden luonteen mukaisesti yhteydenpito tilintarkastusasiakkaisiin on huomattavasti vähäisempää, tämä ei vaikuta tyytyväisyystasoon alentavasti.

Tutkimustulosten perusteella laadittiin toiminnan kehittämissuunnitelma. Suunnitelmassa olennaiseksi nostettiin palvelun laadun säilyttäminen. Laadun varmistamiseksi todettiin tärkeää olevan henkilöstön tyytyväisyyden ja hyvinvoinnin hu-

mioiminen, sillä ne heijastuvat suoraan asiakaspalveluun ja myös välillisesti palvelun laatuun. Toiminnan kehittämisessä olennaiseksi todettiin myös toiminnan suunnittelu pitkällä aikavälillä, jolloin tärkeää on asettaa selkeät tavoitteet toiminnalle. Asetetuiden tavoitteiden pohjalta on pystyttävä vastaamaan sekä alan kehittymisen että kilpailun tuomiin haasteisiin. Yrityksen kovimpien kilpailukeinojen uskottiin olevan hyvä imago ja palvelun laatu. Alan kehittymisen johdosta toimintaa todettiin olevan syytä kehittää sähköistymisen ja perinteistä lukujen raportointia syvemmän analysoinnin suuntaan.

Vaikka tutkimuksen perusteella saatiin selville asiakkaiden olevan tällä hetkellä tyytyväisiä yrityksen toimintaan, tilanne ei ole stabiili, joten tyytyväisyyttä tulee seurata jatkuvasti. Käytännössä varsinaisia tutkimuksia ei ole mahdollista toteuttaa usein, mutta henkilöstö pystyy arkipäivän tilanteissa havainnoimaan asiakkaiden tyytyväisyyttä. Jatkotutkimusehdotuksena esitetään asiakastyytyväisyyskyselyn toteuttamista säännöllisesti esimerkiksi vuosittain ja lisäksi toiminnan muutosten yhteydessä.

LÄHTEET

Painetut lähteet

Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Helsinki: WSOY.

Ahvenniemi, J. 2013. Pärjäämisen eväät. Summa 3/2013, 2.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2001. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 5. painos. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Grönroos, C. 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. 4. uudistettu painos. Helsinki: WSOY.

Grönroos, C. 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOY.

Halonen, K. & Steiner, M-L. 2010. Tilintarkastusprosessi käytännössä. Helsinki: WSOYpro Oy.

Havunen, R. 2000. Uusi näkökulma asiakkaaseen – oivaltamisen kautta tuloksiin. Helsinki: Oy Edita Ab.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Kirjanpitolaki 1336/1997. Annettu Helsingissä 30.12.1997.

Koljonen, P. & Kujala, E. 2013. Tilitalo Emman asiakastyytyväisyyden tutkiminen. Liiketalouden opinnäytetyö. Espoo: Laurea-ammattikorkeakoulu.

Korkman, O. & Arantola, H. 2009. Arki: eväitä uuteen asiakaslähtöisyyteen. Helsinki: WSOYpro Oy.

Lahtinen, M. & Tervonen, R. 2009. Palvelun laadun ja asiakastyytyväisyyden kehittäminen tilitoimisto Valiotilit Oy:ssä. Taloushallinnon opinnäytetyö. Mikke-
li: Mikkelin ammattikorkeakoulu, Liiketalouden laitos.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. uudistettu painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

- Lehtinen, J. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Loponen, H. 2013. Asiakastyytyväisyyskysely ja kehittämissuunnitelma Tilitoimisto Sirpa Hämäläinen Oy:lle. Liiketalouden opinnäytetyö. Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulu.
- Lounasaho, T. 2006. Asiakastyytyväisyyskysely Satalaskenta Oy:n asiakkaille. Markkinoinnin opinnäytetyö. Pori: Satakunnan ammattikorkeakoulu.
- Lundberg, T. & Töytäri, J. 2010. Asiakaspalvelun pikku-jättiläinen. Lahti: Positiivarit Oy.
- Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuudenhallinta. Helsinki: WSOY.
- Mäntyneva, M., Heinonen, J. & Wrange, K. 2008. Markkinointitutkimus. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Pitkänen, R. 2006. Parasta palvelua – Miten onnistut asiakkaan kohtaamisessa? Helsinki: WSOYpro.
- Reinboth, C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Rope, T. & Pöllänen, J. 1994. Asiakastyytyväisyysjohtaminen. Helsinki: Weilin + Göös.
- Salonen, J. 2011. Asiakastyytyväisyys tilitoimiston palveluihin, Case: Kotipizza Tilipalvelu Oy. Liiketalouden opinnäytetyö. Vaasa: Vaasan ammattikorkeakoulu.
- Storbacka, K. & Lehtinen, J. 2002. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. 5. painos. Helsinki: WSOY.
- Taloushallinto. Nyt. 2013. 1. painos. Espoo: ProCountor International Oy.
- Tilintarkastuslaki 459/ 2007. Annettu Helsingissä 13.4.2007.
- Ylikoski, T. 1999. Unohtuiko asiakas? 2. uudistettu painos. Helsinki: KY-palvelu Oy.

Ylikoski, T., Järvinen, R. & Rosti, P. 2006. Hyvä asiakaspalvelu – menestystekijä finanssialalla. 2. uudistettu painos. Helsinki: FINVA.

Elektroniset lähteet

Ahvenniemi, J. 2014. Uusi taloushallinto 2025. Tilisanomat [viitattu 23.2.2014]. Saatavissa: <http://www.tilisanomat.fi/node/2165>

Ahvenniemi, J. 2012. Taloushallintoliitto (verkkoluento) [viitattu 28.2.2014]. Saatavissa: <http://www.taloushallintoliitto.fi/tilitoimistotyö/main.html>

Kinnunen, H. 2012. Kirjanpitäjien muutosmatka on alkanut. Tuloslaskelma [viitattu 26.2.2014]. Saatavissa: <http://tuloslaskelma.fi/fi/kirjanpit%C3%A4jien-muutosmatka-alkanut>

Kirjanpitäjä by Greenstep. 2014. Nykyisin kirjanpitäjä on taloushallinnon konsultti. Kirjanpitäjäksi? [viitattu 28.2.2014]. Saatavissa: <http://kirjanpitajaksi.fi/miksikirjanpitajaksi/>

Koistinen, H. 2012. Taloushallintoliitto (verkkoluento) [viitattu 15.3.2014]. Saatavissa: <http://www.taloushallintoliitto.fi/tilitoimistotyö/main.html>

Metsä-Tokila, T. 2011. Taloushallinnon palvelut; toimialaraportti 1/2011. Työ- ja elinkeinoministeriö [viitattu 23.6.2013]. Saatavissa: http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/1326/Taloushallinnon_palvelut_2011_web.pdf

Procountor International Oy. 2014. Sähköinen taloushallinto. Suomen Yrittäjät [viitattu 21.2.2014]. Saatavissa: <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/verotjarahat/taloushallinto/sahkoinentaloushallinto/>

Suomen Taloushallintoliitto ry. 2013a. Taloushallintoliitto lyhyesti [viitattu 29.6.2013]. Saatavissa: http://www.taloushallintoliitto.fi/taloushallintoliitto/taloushallintoliitto_lyhyesti/

Suomen Taloushallintoliitto ry. 2013b. TAL-laatu [viitattu 29.6.2013]. Saatavissa: <http://www.taloushallintoliitto.fi/taloushallintoliitto/tal-laatu/>

Suomen Taloushallintoliitto ry. 2013c. KLT-tutkinto [viitattu 29.6.2013]. Saatavissa: <http://www.taloushallintoliitto.fi/klk/klk-tutkinto/>

Suomen Taloushallintoliitto ry. 2014. Mitä taloushallinto on? [viitattu 28.2.2014]. Saatavissa: <http://opiskelijat.taloushallintoliitto.fi/opiskelijoille/mit%C3%A4-taloushallinto-on>

Tahkola, H. 2007. Verkkolasku on avain sähköiseen taloushallintoon. Taloushallintoliitto [viitattu 21.2.2014]. Saatavissa: http://www.taloushallintoliitto.fi/@Bin/9825/Verkkolasku_on_avain_web.pdf

Tilastokeskus. 2013. Uusittu toimialaluokitus käyttöön vuonna 2009 [viitattu 22.6.2013]. Saatavissa: <http://www.stat.fi/til/tol2008.html>

Tilastokeskus. 2012. Liitetaulukko 1. Palveluerien liikevaihto toimialoittain 2008–2012, 1000 euroa [viitattu 28.3.2014]. Saatavissa: http://www.stat.fi/til/palhy/2012/palhy_2012_2013-10-02_tau_001_fi.html

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2012. Tilintarkastajien tutkinnot ja valvonta - työryhmän raportti [viitattu 30.6.2013]. Saatavissa: https://www.tem.fi/files/35086/TEMjul_48_2012_web.pdf

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2013. Tilintarkastuslain 1.7.2007 voimaan tullut kokonaisuudistus [viitattu 30.6.2013]. Saatavissa: https://www.tem.fi/yritykset/tilintarkastus/tilintarkastuslain_1.7.2007_voimaan_tullut_kokonaisuudistus

LIITTEET

Liite 1/1. Kyselylomake

Hyvä Päijät-Hämeen Tili- ja Tilintarkastus Oy:n asiakas!

Pyydämme teitä ystävällisesti vastaamaan alla olevaan kyselylomakkeeseen.

Kyselyn avulla haluamme kartoittaa asiakkaidemme tyytyväisyyttä yritystämme kohtaan ja kehittää toimintaamme asiakaslähtöisesti. Kysely on osa tutkimusta, jonka toteuttaa opinnäytetyönä Lahden ammattikorkeakoulun Liiketalouden laitoksen opiskelija Petriina Setälä.

Vastaukset käsitellään täysin luottamuksellisesti ja esitetään yksilöimättöminä yhteenvetona.

Pyydämme palauttamaan vastauksenne **14.7. mennessä** sähköpostitse (petriina.setala@student.lamk.fi) tai toimistolle tulosteena.

Ystävällisin terveisin,

Sari Mäkelä

KYSELYLOMAKE

Sukupuoli	<input type="checkbox"/> nainen	<input type="checkbox"/> mies		
Ikä	<input type="checkbox"/> alle 30 v	<input type="checkbox"/> 31 - 40 v	<input type="checkbox"/> 41 - 50 v	<input type="checkbox"/> yli 50 v
Yritysmuoto	<input type="checkbox"/> toiminimi	<input type="checkbox"/> ky, ay	<input type="checkbox"/> Oy	<input type="checkbox"/> muu: _____
Yrityksen asiakkaana	<input type="checkbox"/> alle vuoden	<input type="checkbox"/> 1 - 2 v	<input type="checkbox"/> yli 2 v	
	<input type="checkbox"/> palannut asiakkaaksi			

Käytössänne olevat yrityksen palvelut

☐ kirjanpito ☐ palkanlaskenta ☐ tilinpäätös ☐ tilintarkastus ☐ joku muu, mikä? _____

Mistä saitte tietoa yrityksestä?

☐ Internetistä ☐ puhelini luettelosta ☐ muut yrittäjät suosittelivat ☐ muualta, mistä? _____

Mitkä tekijät vaikuttivat päätökseenne yrityksen valinnassa?

Rastittakaa mielestänne sopivin vaihtoehto asteikolla 1-4.

(4 = täysin samaa mieltä, 3 = jokseenkin samaa mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä 1 = täysin eri mieltä)

	4	3	2	1
Yrityksen tarjoama palvelu on				
ripeää	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
luottamuksellista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
asiakasta kunnioittavaa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Henkilökunta on				
ammattitaitoista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
helposti lähestyttävää	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ystävällistä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
huolellista ja tarkkaa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Saatteko tarvittaessa yrityksestä apua ja neuvoja? Milloin/mihin kysytte neuvoa muulta taholta?

Liite 1/2

Onko henkilökunta helposti tavoitettavissa ja onko heillä teille riittävästi aikaa? Mitä muuttaisitte?

Valitkaa arvosana seuraaville tekijöille asteikolla 1-4

(4 = erinomainen, 3 = hyvä, 2 = välttävä, 1 = heikko)

	4	3	2	1
Yhteydenpito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reklamaatioiden käsittely	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yrityksen imago	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hinta-laatusuhde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tilojen rauhallisuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tilojen viihtyisyys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aukioloajat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Viestinnän selkeys ja ymmärrettävyys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Koetteko tarvitsevanne ohjausta kirjanpidon raporttien tulkintaan? Mihin ja millaista?

Jos olette valinneet yrityksen palveluista vapaaehtoisen tilintarkastuksen, koetteko saavanne siitä hyötyä? Mitä muuttaisitte?

Vastaako yrityksen palvelu oman yrityksenne tarpeita? Miten muuttaisitte?

Oletteko harkinneet tili-/tilintarkastustoimiston vaihtoa, miksi?

Suosittelisitteko yritystä muille? Perustelut.

Ruusuja, risuja, odotuksia ja kehittämis ehdotuksia

KIITOS!

Liite 2. Saatekirje, sähköpostiviesti

Hei,

Päijät-Hämeen Tili- ja Tilintarkastus haluaa kehittää toimintaansa. Tästä syystä liitteenä on kyselylomake, jonka avulla kartoitetaan asiakkaiden mielipiteitä.

Olen työharjoittelussa yrityksessä ja teen tämän kyselyn sekä sen pohjalta toiminnan kehittämissuunnitelman opinnäytetyönä osana Lahden ammattikorkeakoulun Liiketalouden laitoksen taloushallinnon opintojani.

Pyydän vastaamaan kyselyyn ja lähettämään sen minulle takaisin sähköpostin liitteenä 14.7. mennessä.

Jos täyttämisessä on vaikeuksia tai on muuten kysyttävää, vastaan mielelläni. Voin lähettää kyselyn myös postitse, jos sähköinen vastaaminen ei onnistu tai muuten niin haluatte.

Toivon, että voitte käyttää pienen hetken ajastanne vastaamiseen - näin helteilläkin.

Ystävällisin terveisin,
Petriina Setälä